مهارات
تطوير
الأداء ٢٢

مهارات إدارة الصراع

CONFLICT MANAGEMENT SKILLS



الصراعات الإدارية
وتأثيراتها على الأداء

دكتور محمد عبد الغني حسن هلال

إهـــــــــداء ٢٠١٣

الاستاذ عبد الله فيصل بدوى

جمهورية مصر العربية

مهارات

إدارة الصراع

CONFLICT MANAGEMENT

SKILLS

الصراعات الإدارية وتأثيراتها

على الأداء

دكتور

محمد عبد الغني حسن

153 ش جسر السويس / مصر الجديدة
6382228 / 6398677 / 6363887 / 6376560
فاكس : 6398677
Mobil:012 3118664

الطبعة الأولى

2001-2000

رقم الإيداع بدار الكتب

2820 / 2000

الترقيم الدولي

I.S.B.N

إهداء...

من حقنا أن نختلف
ونتصارع حول تأكيد
أفكارنا واتجاهاتنا
ومن حق أنفسنا ومجتمعنا
ألا ندمر أنفسنا ، ولن
يتحقق ذلك إلا بتعلمنا
كيف يمكننا أن ندير
صراعاتنا .

دكتور
محمد عبد الغنى حسن

التقديم

ليس الصراع بالأمر الحديث ، فقد كان ولا يزال محل اهتمام المهتمين بعلوم الإدارة والنفس والاجتماع ، وتزايد اهتمام الإداريين بمهارات إدارة الصراعات المختلفة بين العاملين حيث تعانى التنظيمات أنواعا كثيرة من الصراعات تستحوذ على الاهتمام والوقت ، بجانب تأثيرها السلبى على قدرة المنظمة.

ومن الصعب الاهتمام بالتطوير الإداري دون أن يشمل ذلك دراسة اثر الصراع على السلوك الإنساني ، ولا نستطيع ان نتجاهل النتائج البدنية والنفسية على الأفراد ، ولذلك تتحمل الإدارة المتميزة مسئولية تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوياتها والسعى الدائم إلى تصفية الأجواء بين العاملين .

وبرغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من نتائج إيجابية تسعى الإدارة أو القيادة إلى استثمارها لصالح المنظمة .. إلا إن الإدارة لا تستطيع أن تتجاهل الصراعات المتنامية فى المنظمة ، فهى تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة وتتدخل أيضا عند تنعدم الصراعات أو تنخفض عن المستوى المرغوب فيه .

وإذا كان تركيزنا الآن على تطوير مهارات إدارة الصراع فى المنظمات بأشكالها المختلفة فهذا لا يعنى

أننا لا نهتم بإدارة الصراعات في الحياة الاجتماعية فهناك ارتباط كبير بين الجانبين حيث يؤثر كل منهما في الآخر.

ولم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام اليوم حيث تعقدت العلاقات بشكل يصعب معه استخدام التأثير الاجتماعي فقط في حل الصراعات بين الأفراد داخل المجتمع أو التنظيم.

لقد ظهر العديد من المهارات التى ارتبطت بشكل وثيق بمهارات إدارة الصراع مثل مهارات التفاوض وإدارة الأزمات والعمل الجماعي والتفكير الابتكاري والقيادة وإدارة الأداء والاتصال والعرض والتقديم والحوار والمناقشات والضغوط الإدارية .

ومن خلال هذا الكتاب نحاول أن نقدم للقارئ والمكتبة العربية جهداً علمياً وعملياً يساعد المنظمات والعاملين فيها على الاستثمار الصحيح والأمثل لجهودهم في الإدارة الإيجابية للصراع .

والله ولي التوفيق

د . محمد عبد الغني حسن

الباب الأول

الصراع

المفهوم ... والمراحل

CONFLICT
CONCEPT AND STAGES



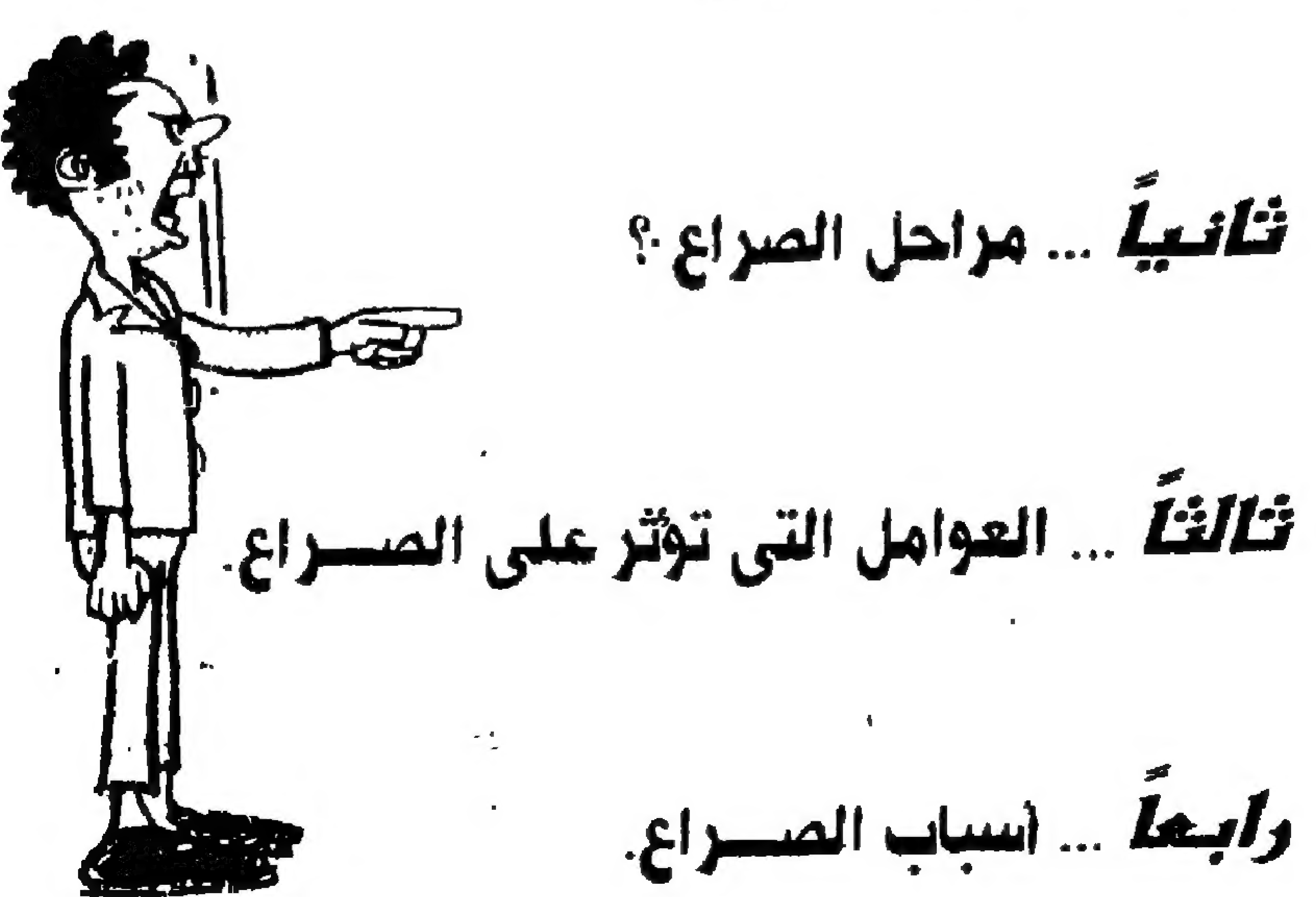
الباب الأول

الصراع

المفهوم...والمراحل

Conflict
Concept & Stages

أولاً ... ما هو الصراع ؟



ثانياً ... مراحل الصراع ؟

ثالثاً ... العوامل التى تؤثر على الصراع.

رابعاً ... أسباب الصراع.

أولاً : ما هو الصـــراع ؟

What is Conflict?

الصـــراع هـــو خلاف بين شخصين أو أكثر تبدو مصالحـهم أوهتماماتـهم غير متوافقـــة .

والصراع حقيقة من حقائق الحياة التى يواجهها الإنسان يومياً ، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل إيجاد طريقة للتعـامل مـع الموقـف المسـبب وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فيسولوجياً من الإنسان فـى الكثـير مـن الأحيان حيث يصبح فى حالة من الإثارة والاستنفار ، والاسـتمرار فـى هـذه الحالة لفترة طويلة من الزمن يشكل ضغطاً عصبياً حيث يصبح الفرد غاضبـاً وحائراً وخائفاً فى نفس الوقت . وقد يؤدى ذلك إلى عجزا نفسي وبدنـي فـى بعض الأحوال .

والإنسان فى صراع دائم مع نفسه طالما أراد الاختيار أو المفاضلـة ، أو مع الآخرين طالما اختلفت الآراء والاتجاهات والمصالح .
وبعض أنواع الصراع بما تكون سهلة المواجهة وفيها يمكـن اتخـاذ القـرار المناسب بالسرعة المناسبة وبأقل قدر من التردد ، وفى نفس الوقـت هنـاك مواقف أكثر تعقيداً يصعب التعامل معها .

ومصطلح الصراع فى العلوم الإنسانية يرتبط بمفهوم العلاقة الاجتماعيـة أو الارتباط والتعلق المتبادل بين الأفراد ويمكننا أن نحصـر الصـراع مـن خلال هذا المفهوم فى ثلاث درجات :-

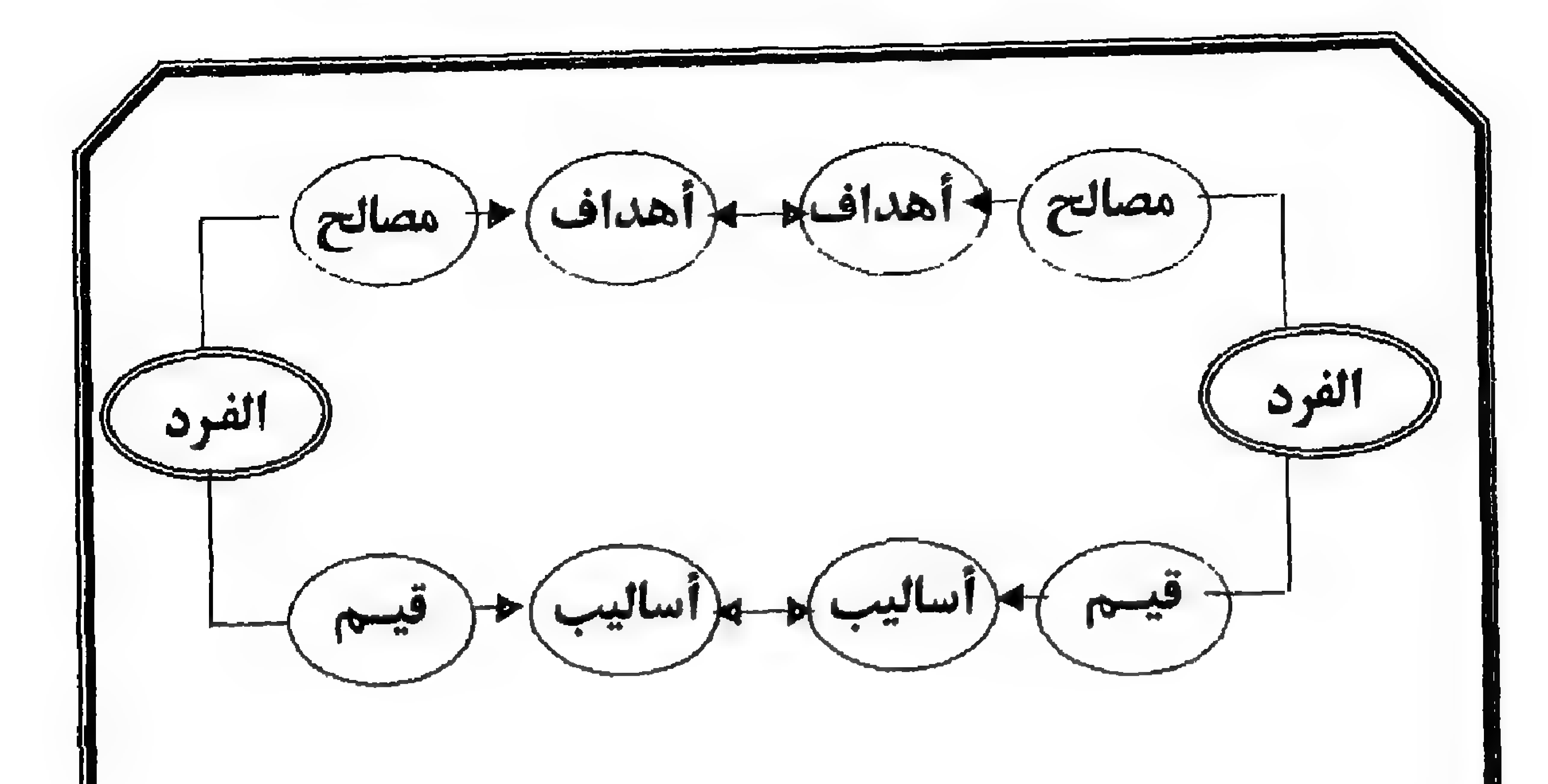
- الصراع الداخلى (تنازع نفسى داخل الفرد).
- الصراع داخل الجماعة (النزاع بين أفراد الجماعة الواحدة).
- الصراع التنظيمى (النزاع داخل المؤسسة).

وتختلف مسببات الصـــراع فى كل مستوى مـــن المستويـــــات الســابقة للصـــراع ، والواقـــع أن للتصرفات دائماً بعـــداً عاطفيـــــاُ حيـــث تؤثر الاختلافــات فى القيــم والاتجاهات والمعارف فـــى سلوكيـــــات الأفراد أو هـــى مـــن العوامـــل التـــى لا بـد مـن أخذهـــا فـــى الاعتبـــار لتعميق فهـــم أى صراعـــات .

ومن الخطأ الآخذ بالفكرة القديمة التى تقول إن الصراع هو نـــاتج تعارض المصالح بين الفاعلين ، فذلك لا يكفى وحدة لتفسير ســبب الصراع حيث إنه من الضرورى أن يكون هناك تعارض فى السلوك أيضاً وفى إدارك الأمور المشتركة معهم.

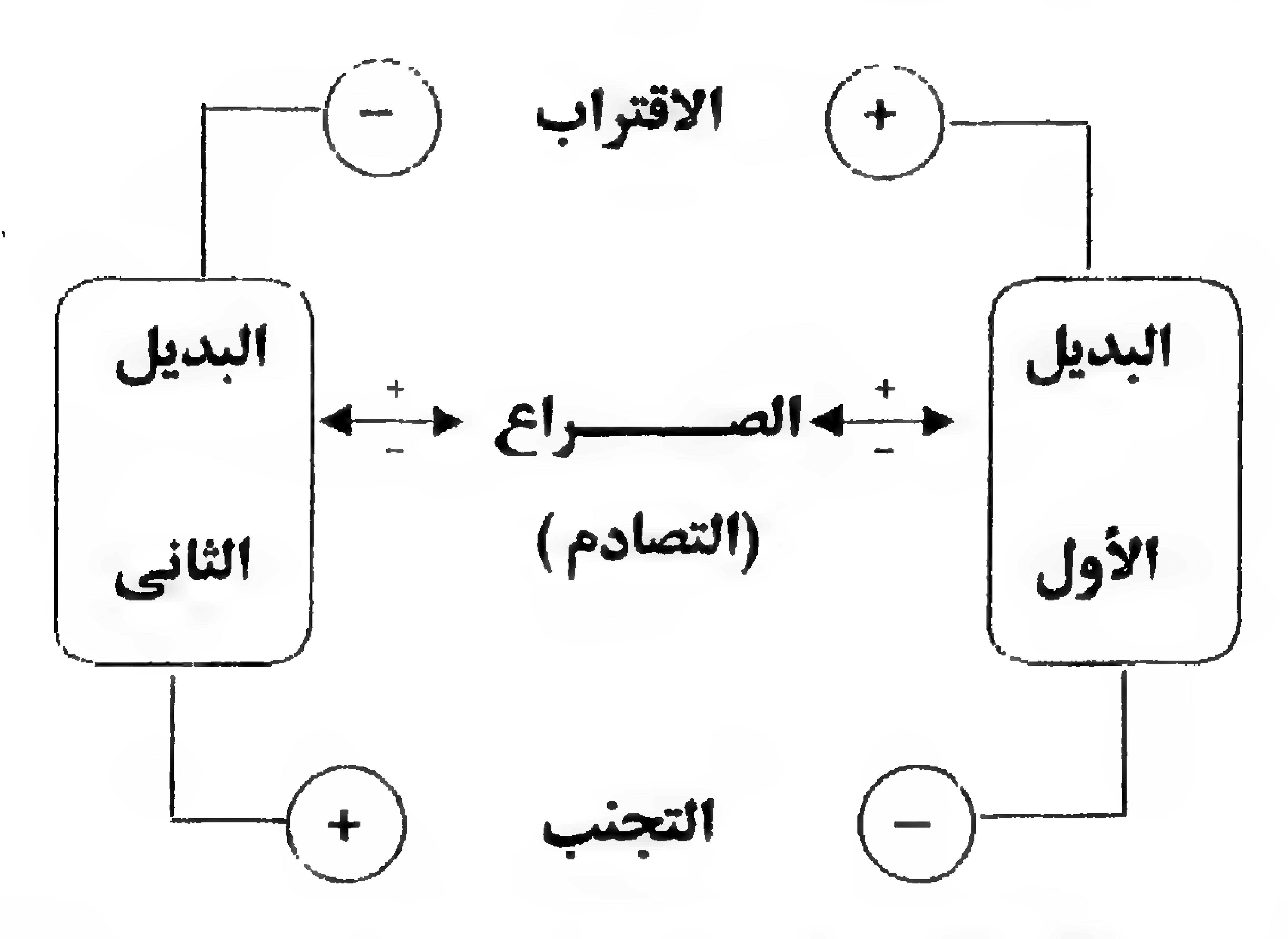
ويعتبر *الفرد* فى موقف تصادمى مع نفسه كلما تعرض للمفاضلة أو الاختيــار من بين عدة بدائل .





يحدث الصراع عندما يكون هناك تعارض فى المصالح التى تتحول إلى صراع حول الأهداف ، وفى نفس الوقت يكون هناك اختلاف فى القيم وتتحول إلى صراع بين الأساليب المختلفة التى يستخدمها كل فرد .

ومواقف التصادم التى يواجهها الفرد متنوعة ، وهى غالباً ما تقع بين طرفين متنافرين هما الاقتراب والتجنب ، ويشعر الإنسان عند اتخاذ قراره بالاقتراب من البديل الأول ، وهو يريد فى نفس الوقت الابتعاد عن البديل الآخر وتجنب التعامل معه أو الاقتراب منه ... وهكذا تكون الرغبة فى الاقتراب والتجنب متصادمتين مع بعضهما .



ولا تتم عملية المفاضلة بين البديلين بصورة سريعة ومباشرة فى كل الأحوال حيث يتعرض الفرد للشد والجذب من جانب أو فى محطات أخرى يتعرض للجذب والشد من الجانب الثانى ، حتى يصل إلي المرحلة التى يقرر فيها الميل لأحد البدائل وتجنب البديل الآخر ، وهو يعيش الصراع كمرحلة للمفاضلة واتخاذ القرار حتى ينتهى الموقف .

وتؤدى عملية المفاضلة فى كل الأحوال التى يترتب عليها مكسب أو خسارة بالنسبة للفرد إلى الصراع مع النفس حيث إننا نشعر بفقدان شيئ قد يؤثر علينا بعد ذلك فى حين أننا قد كسبنا الجانب الآخر.

ثانياً : مراحـــــل الصراع

Stages of Conflict

الصراع خلاف أو عدم توافق بين فردين أو أفراد أو داخـل الفـرد نفسه حيث تبدو الخيارات معقدة وصعبة والمصالح متنافرة وغير متوافقـة . والصراع فى المنظمات ربما يكون حول قصور المـوارد . أو الخـلاف حـول الأهداف أو القيم أو المفاهيم . والناس بصفة عامة تختلف بشكل طبيعى علـى ماذا تفعل ؟ وكيف ومتى تفعل ؟ وعادة ما يسير الصراع من خـلال المراحـل الأربع التالية :-

المرحلة الأولى : الصراع الكامن

ويظهر هذا النوع من الصراع عندما يتعين علـى طرفيـن أو أكـثر التعـاون لتحقيق هدف مرغوب . فتكون هناك احتمالية للصراع .

وينشأ الصراع الكامن غالباً عندما يحدث التغيير وقد يكون سببه التمويـل أو الميزانية أو التوجيهات الإدارية والأهداف الشخصية . أو إسناد أعمال إضافيـة لأشخاص محتملين بأعباء إضافية وفى هذه المرحلة لا يدرك الفرد غالباً وجود المشكلة أو لا يتعرف على أسبابها بالتحديد .

المرحلة الثانية : الصراع المتصور

وفى هذه المرحلة يدرك الأفراد المشكلة حتى وإن كانوا غير قادرين علـى تحديدها بدقة ، وتبدو مظاهر هذه المرحلة واضحة عليهم مـن خـلال عـدم التوافق والتوتر والاضطراب .

المرحلة الثالثة : الصراع المحسوس

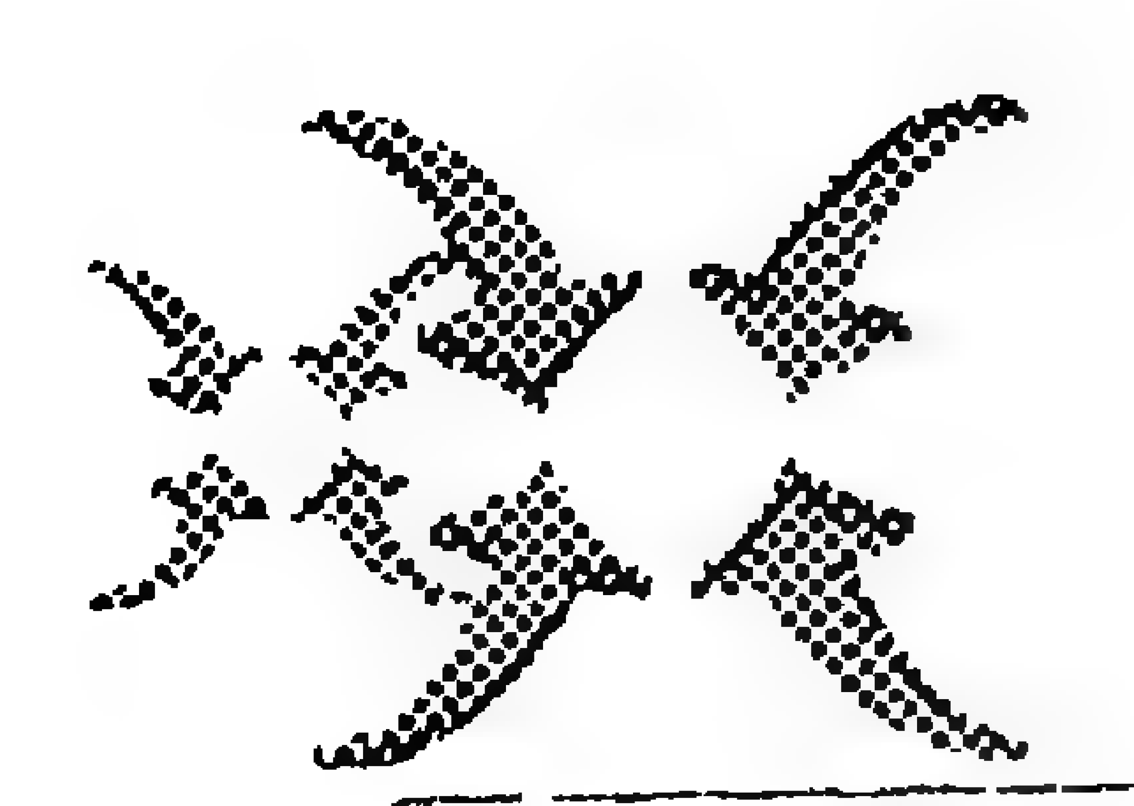
تطفو الخلافات فى الرأى أو المصالح المتعارضة على السطح فى هذه المرحلة ، وتبدأ الأطراف المتصارعة فى التركيز على إدارة الصراع . وتبدأ التوترات الداخلية بين المتصارعين وكذلك الإحباطات فى الظهور والتبلور حول موضوعات محددة تجسد طبيعة وأسباب الصراع ، كما يقوم أطراف الصراع بتحديد مواقفهم بدقة وبناء التزاماتهم الوجدانية .

المرحلة الرابعة : الصراع الظاهر

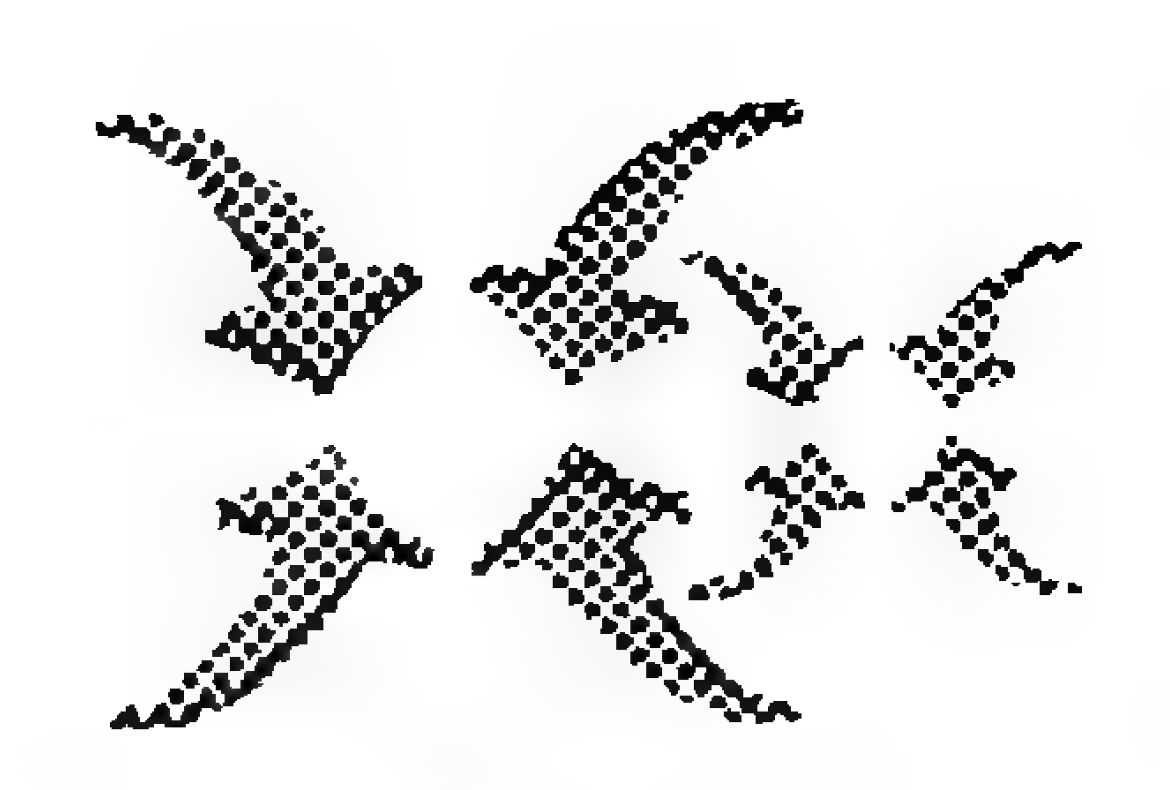
ينتقل الصراع إلي مرحلة الصراع الظاهرى أو يقوم الأفراد المتصارعون بالتخطيط والسعى والعمل من أجل إحباط بعضهم البعض ، ويستخدمون من اجل ذلك ما يملكون من أساليب تتناسب مع قيمهم ، ويسعون إلي تحقيق أهداف تتناسب أيضاً مع مصالحهم . وفى هذه المرحلة يكون الصراع واضحاً .

ومع تطور الصراع فى هذه المرحلة يصبح الحسم أكثر صعوبة حيث يتشبث الناس بمواقفهم ويقتنعون بأن الصراع لابد إما أن تكون نتيجته المكسب أو الخسارة . ولذلك غالباً ما تكون النتائج مدمرة لأحد الطرفين أو لكليهما حيث إن التعرف على الصراع مبكراً فى مراحله الأولى يسهل من الحسم بصورة أسهل حيث يستطيع كل الأفراد تحقيق المكاسب .





مراحل الصراع



الصراع الكامن

لا يدرك الفرد أو الأفراد المشكلة ولا يتعرفون عليها .

الصراع المتصور

يدرك الأفراد المشكلة ولكنهم يكونون غير قادرين على تحديدها .

الصراع المحسوس

تظهر الخلافات في الرأي والمصالح المتعارضة بوضوح في موضوعات محددة ويحدد كل طرف موقفه ويلتزم بالدفاع عنه .

الصراع الظاهر

يقوم كل طرف بالتخطيط والسعي والعمل من أجل إحباط الطرف الآخر ويكون الصراع واضحاً .

ثالثًا : العوامل التى تؤثر على الصراع

Factors Affecfing Conflict

هناك مجموعة من المتغيرات تؤثر على مجرى أى صراع وهذه المتغيرات هي:-

1-مواصفات أطراف الصراع

يؤدى الاختلاف الكبير فى القيم والاتجاهات إلي تباين شديد في إدراك الأمور وبالتالى تحديد الحاجات والتوقعات . وتتوقف درجة وشدة الصراع على مدى التباعد بين القيم والاتجاهات الخاصة بكل طرف .

وتمثل صراعات القيمة العميقة أصعب أنواع الصراعات على الإطلاق . حيث يمكن أن تستمر لفترات طويلة ويتحمل كل طرف الخسائر إلي درجة قد تقضى عليه تماماً . وغالباً ما يصعب التعامل مع الاختلافات القيمة بسهولة حيث ترتبط بثقافة الأفراد . وتنعكس على سلوكهم .

2-كيف تتطور العلاقة بين أطراف الصراع؟

لا تتوقف العلاقة بين أطراف النزاع على نقطة البداية فقط . ولكنها تمتد أيضا إلي تطور هذه العلاقة وبصفة خاصة النظرة التى يكونها كل طرف عن الآخر ومدى ثبات هذه النظرة أو تأثرها بالأحداث التى تحيط بالصراع . وعندما تكون هناك فرصة لان تؤثر الأحداث أو المساعى الإيجابية فى نظرة كل طرف للآخر فان هذا يعنى زيادة فرصته لإدارة الصراع بصورة ناجحة .

وعندما لا تكون هناك فرصة كى تؤثر الأحداث على نظرة كل طرف للآخر فهذا يعنى الفشل فى إدارة الصراع.

3- أسباب الصـــراع؟

تتأثر الصراعات بين الأفراد أو الجماعات أو حتـــى داخـل المنظمـات المختلفة بأسباب الصراع . حيث يتوقف مدى التـأثير علـى شـدة الصـراع والقدرة على إدارته على هذه الأسباب.

فكما سبـــق أن ذكرنا أن هناك صراعات تتعلـق بـالقيم أو العـادات والتقاليد . وهى ما نطلق عليه الصراعات الثقافيـة أو الاجتماعيـة ، وكذلـك هناك الصراعات الناتجة عن أسباب مالية أو هى ما يطلق عليها الصراعـات الاقتصادية أو المادية وهناك الصراعات السياسية التى ترتبط ببعض القضايـا داخل المجتمع الواحد أو التى ترتبط بالنظام السياسى أو بالعلاقات السياسـية الخارجية . وفى كل الأحوال فان أسباب الصراع تلعب دوراً كبيراً فـى تحديـد شدته والطرق اللازمة لإدارته .

4- المحيط الاجتماعي

يلعب المناخ الاجتماعى الذى ينشأ فيه الصراع دوراً كبيراً فـى نمـو الصراع . ويرتبط ذلك المحيط بالأدوار المختلفة التى يلعبها الأفراد المشاركون فى الصراع والمواقع التى يحتلونها فى المجتمع بشكل رسمى أو غير رسـمى ويضاف إلى ذلك المعايير والقيم التى تحكم المجتمع الذى يدور فيه الصراع .

وتأتى أهمية دراسة المحيط الاجتماعى والتعرف على القـوى المحركـة والمؤثرة فيه فى تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات والتقليل مـن آثارها الضارة . وتحديد المناطق الخطرة التى يؤدى التصادم بها إلـى نتـائج معوقة ومدمرة .

5-مصالح الأفراد والجماعات

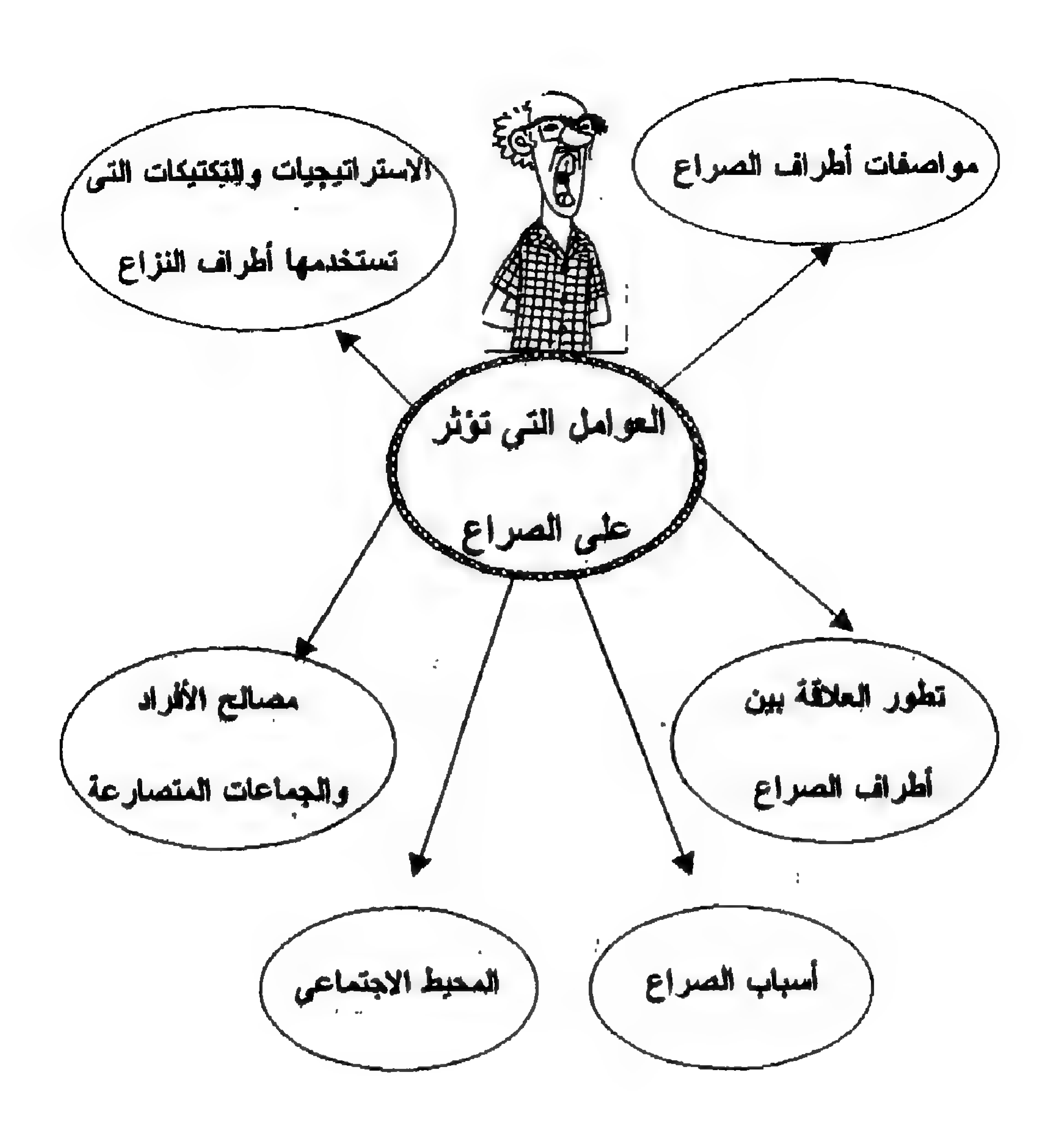
عندما يرتبط الصراع بالمصالح الرئيسية أو الأساسية للأفراد فإنه يكون أكثر تعقيدا وصعوبة فى التعامل معه ، أما عندما يكون هذا الصراع مرتبطا ببعض المصالح الفرعية أو الهامشية للأطراف المتصارعة فإنه يكون أكثر سهولة ويسر فى إدارته والسيطرة عليه.

وعندما ينجح القائمون على إدارة الصراع فى التعرف على مدى أو عمق ارتباط المصالح بالصراع فإنه يمكن تبنى سياسات مناسبة لإدارة الصراع تعتمد على التوفيق بين المصالح المتعارضة .

6-الاستراتيجيات والتكتيكات التى تستخدمها أطراف الصراع

عندما يكون الصراع بين أفراد أو جماعات لديها استراتيجيات محددة لإدارة الصراع فإن هذا يعنى وجود فرصة للاتفاق حيث تحوى كل استراتيجية فى كثير من الأحيان مجموعة من التكتيكات البديلة التى يتم تجربتها أو فى حالة عدم وجود استراتيجيات لدى الأطراف فإن هذا يعنى زيادة الخسائر لدى الأطراف المتصارعة بحيث يكون الاتفاق فى النهاية على حساب انهيار الطرفين أو قضاء طرف على الآخر .

وكلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة تميل إلي استخدام التكتيكات التى تقود إلي الاتفاق كانت هناك الفرصة للقضاء على الصراع أو تقليل آثاره الضارة فى وقت قصير ولكن عندما لا تميل الاستراتيجيات المستخدمة إلى استخدام التكتيكات التى تقود للاتفاق فإن هذا يعنى طول أمد الصراع وزيارة الخسائر .



العوامل التي تؤثر على الصراع

رابعًا : أسباب الصـــــراع

What causes Conflict?

ما هى الأشياء التى تسبب الصراع ؟ قد تستطيع استخلاص قائمة طويلة من الأسباب للإجابة عن هذا السؤال ، وبغض النظر عن طول هذه القائمـــة ، فإنك الشخص الذى يجب عليه التعامل مع الصراع .

وسوف تكون قادراً على إدارة الصراع بطريقة أكثـــر فعاليـــة مـــن خـــلال معرفتك كيف بدأ الصراع أو إذا كنت تستشعر الصراع ، فإنك ســـوف تـــدرك كيف سيبدأ هذا الصراع .

وللعديد من الأسباب يجد الناس صعوبة فى الشعور بالصراع أو التعرف علـــى أسبابه أو هناك عديد من العناصر التى تساهم فـــى صعوبـــة تحديـــد الســـبب الصحيح للصراع وأهم هذه الأسباب هى :-

1- ***الوقت*** حيث إن الوقت يعنى المال فإنه يتم تشجيع المديرين والزملاء على العمل بسرعة ، والسرعة تؤدى إلى تجاهل أو التغاضى عن بعـــض الأمـــور التى تساعد على ظهور الصراع .

2- ***الخبرة*** بعض الناس قد اكتسبوا كما هائلا من المعلومات والخبرات مـــع مرور الزمن . ويعتقدون أن مفاهيمهم ومدركاتهم هى الوحيدة التى يجـــب ان يؤخذ بها ، ويتجاهلون أن الآخرين لديهم معلوماتهم وخبراتهم أيضا .

3- ***الإيمان*** بعض الناس يتقبلون المعلومات على أنها حقيقة بشـــكل وبـــدون سؤال وطريقة آلية ، دون أن يفحصوها جيدا .

4-*الذات* بعض الأشخاص الذين لديهم مشكلات مع الذات (تضخم الذات أو الدونية) يكون لديهم توجه أن ظهور توقعهم مرتبط دائماً بقناعتهم أنهم دائما على حق ومن أول مرة . ولا يعطون الفرصة للآخرين لمناقشة هذه التوجهات .

5-*ضعف أو فشل التدريب* يحتاج الأفراد إلى أن يتعلموا كيف يستخلصون أو يلاحظون أو يحددون السلوك الإنساني بدلاً من محاولة من محاولاتهم التأثير على سلوكيات رؤسائهم فى العمل أو طاقم العمل أو الأقران أو العملاء .

6-*الإفراط فى الحساسية* الأفراد الذين يعانون من حساسية مفرطة يحاولون تجنب المواجهة أو ذلك بعدم السؤال أو المشاركة بمعلوماتهم نتيجة للخوف من أن ذلك الشعور قد يؤذى الغير ويسبب لهم بعض المتاعب .

كيف يمكنك التعرف على مواقف الصراع المحتملة ؟

الصراع هو جزء من حياتنا اليومية ويمكن أن يتخذ عدة أشكال بداية من مواجهات بسيطة حتى معارك كاملة . وبغض النظر عن شكل الصراع يمكنك التعرف عليه ومنعه .

وكما سبق أن ذكرنا فإن مفتاح إدارة الصراع هو أن تكون لديك الشجاعة لتحمل المخاطر ، وأن تمارس أساليب مناسبة لتعطيك مزيداً من السيطرة على البيئة المحيطة بك بانتظام .

وتمكنك أساليب إدارة الصراع من تقليل أو إزالة الحواجز التى تعوقك عن تنفيذ النتائج المرجوة .

وعندما تتعامل مع الصراع فإنك لا تطفئ النار فقط ، ولكنك تمنعـــها مـــن الانتقال أو التوهج أيضا وزيادة التأثير ايضاً.

ومن حقك *أن تمضى جزء* لا باس بـــه من يومك وأنـــت تتعـــامل مـــع الصراع عن طريـــق حـــل المشكلات وتحاول دائمـــاً أن تخطـــو خطـــوات متتاليـــة فى اتجاه حل المشكلـــة .

ومثلما يفعل الكثيـــر مـــن النـــاس فـــإن عليـــك أن تؤمـــن الخطـــوة الأولى . وهى تحديد المشكلة الفعليـــة . ولكنـــك تقـــوم بهـــذه الخطوة إلا إذا شعرت بأن هناك مشكلة ســـوف تقودك إلى الصراع.

وهناك أربع طرق للإحساس أو الشعور بالصراع

❀ كـــن متصـــوراً

عليك أن تتصور كيف أن أفعالك أو أفعال الآخرين يمكـــن أن تســـبب صراعـــاً وعليك أن تسال نفسك من ، وماذا ، ومتى وأين وكيف ؟ وذلك من اجل تحديـــد المصادر الحالية والمتوقعة للصراع .

❁ ارصد التغذية العكسية (Feed Back) للآخرين

عليك أن تعطى الأفراد المعلومات والمثيرات التـــى تجعلــهم يعطونــك استجابة عكسية (Feed Back) تستطيع من خلالها أن تتفهم وجهة نظرهــم وتشاركهم فى أفكارهم ومشاعرهم بطريقة لا تحمل تهديداً ، وتشجع الآخريـــن على أن يقولوا لك ما يدور فى أذهانهم .

ولا بد أن تأخذ وقتك لتكتشف ما يشعر به الزملاء . ولا تنتظر اللحظـة الأخيرة لتكتشف القلق الذى سوف يحل بك ، وعليك أن تبحث عن المزيد مــن المعلومات من خلال توجيه أسئلة : كيف ذلك ؟ وبأية طريقة ؟ ولماذا ؟ وهــل يمكن أن تخبرنى بالمزيد ؟

❁ تحديد التوقعات

عليك أن تجتمع أو تشارك فى اجتماعات مــع مــن يعملــون معــك أو يحيطون بك لتحديد الأولويات بالنسبة للمستقبل القريب . وأى تفاوت كبير فــى هذه التوقعات سوف ينبهك إلى الصراع المرتقب .

❁ راجع الأداء بشكل منتظم

عندمـــا تكـــون قنـــوات الاتصال بين المدير والمرؤوسـين مفتوحة فذلك ســوف يساعـــده ذلك المديـــر علـــى تحديـــــد كيفيـة وطريقة عملهم معاً والمشكـــلات التـــى يمكـــن أن تصادفـــهم ، حيـث يساعــــد ذلك على بناء علاقات أقـــوى بين الجميـــع .

الباب الثانـــى

الفــرد والصـــراع الداخلــى

INDIVDUAL AND INNER CONFLCT



الباب الثانى

الفرد والصراع الداخلى

Individual and inner Conflict

أولاً ... الصراع مع النفس

ثانياً ... ما هى العوامل التى تزيد من صراع الفرد مع نفسه ؟

ثالثاً ... كيف تتعرف على ذاتك أو تحدد قدراتك ؟



1- هل أنت منظم أم عشوائى ؟





2- هل أنت واقعى أم خيالى ؟

3- هل أنت عقلانى أم عاطفى ؟

4- هل أنت اجتماعى أم انعزالى .

أولاً : الصـــــراع مع النفس

Self- Conflict

يواجه الإنسان صراعات عديدة فى حياته الشخصية والمهنية ، وهذا الصراع غالباً ما يكون بين قيمه الخاصة وبين القيم المحيطة به والتى تجعلــه فى صراع دائم معها .

ولا يستطيع الفـــــرد أن يتنازل عن قيمة أو حتى جزء منها بســـهولة ويستمر يقـــاوم ويعانى حتى يستطيع أن يصل إلى نـــــوع ودرجـــة مــن التوافق بين ما يحمل مـــــن قيـــم وبين القيـــم الأخـــرى المحيطـــة بــه والتى لا يستطيع تجاهلها . وقد يضطـــر إلـــى تقديـم بعـض التنـــازلات ، وبمقدار ما سوف يقدمه ســـوف تكون المعاناة النفسية والصــــراع مـــع النفس فى مرحلة التفاوض معهـــا .

ولا يستطيع الفرد أن يهرب من الصراعات الشخصية الناتجـــة عـن اختلاف القيم وتباين الاتجاهات ورفض سلوكيات الآخرين ، ولكن ليس معنـــى ذلك أن يعلن الحرب على كل ما يرفضه أو مــــا لا يتفق مـــع مـــا يحمـل مــــن قيــــم واتجاهات وإقتنـــاع الفرد بذلك يعطيـــه رؤيـــة وفرصـــة أفضل للتعامل مع الصراع .

فـــــلا نستطيـــــع أن ننكر أن مراحـــــل نمـــو الفرد منذ الصغـــر تورث لـــــه القـــدرة على التعامل مـــع الصراعــــــات المختلفـــــة ، فالصـــــراع يبدأ فى سن المراهقـــة والشباب مع الأســــــرة فـــى رفـــض القديـــم والتمرد عليه ، والصـــــراع أيضــــا بين الرغبـــات المختلفـــة

التــى تنمـــو مــــع الإنسـان أو ضـــرورة الالــتزام بـــالمحددات الاجتماعيـــة والقانونيـــة لتحقيق هـــذه الرغبات .

ونتيجـــة للصراعات المختلفـــة التى يواجههـــا الفـــرد

منـــذ نشأتـــه مـــع الأســـرة والمجتمـــع والمدرســـة لإثبات الـذات وتحقيـــق النجـــاح تتكـــون لديـــه ثقافة خاصـــة نحـــو مفـهوم الصـــراع وكيفيـــة إدراكـــه لـــه والتعامـــل معـــه . وهـــذا المفهـــوم والإدراك يتكـــون نتيجـــة للممارسـات والمواقـــف والظـــروف التـــى حدثت ومـــدى النجـــاح والفشـــل فيهـــا ، وبالتالـــى فإنـــه يلعـــب دوراً مهمـــاً فـــى التأثيـــر فى سـلوكيات الفـــرد فـــى إدارة الصراعـــات الشخصيـــة المختلفـــة مـــع الآخريـــن والمجتمـــع مستقبـــلاً.



ثانيًا : ولكن ما هى العوامل التى تزيد من صراع الفرد مع نفسه ؟

What are the factors that increase self -Conflict?

إن إدراكك لشئونك الخاصة يتطلب منك فهما صحيحًا للأمور ولقدراتك التى يمكن أن تستخدمها للتعامل مع كل ما يصادفك من عقبات وتحديات .

إننا جميعا نعمل ونسعى للحصول على الاستفادة القصوى من الحياة والعمل وعندما تستطيع أن تفعل ذلك فإن هذا يعنى أن لديك القدرة على إدارة ما يواجهك من مشكلات وصراعات حيث يكون لديك الاستعداد لتحمل النتائج النفسية والمادية لهذا الصراع .

وتبدو المشكلة أكثر صعوبة عندما تسعى للحصول على استفادة ونتائج اكثر من إمكاناتك وقدراتك الحقيقية . وفى هذه الحالة تكون قد فشلت فى التنسيق بين قدراتك وإمكانياتك الشخصية من جانب وطموحاتك وما تريد أن تصل إليه من جانب آخر .. ويعنى هذا أن ترتيب أولوياتك وأفضلياتك لم يعد فى متناول يدك وانك لم تستطع أن تصل إلى الطريقة المثلى لمعايشة الحياة

إن تقديرك الصحيح لقدراتك وإمكانياتك هو المفتاح الأساسي لفهم ذاتك . وهو الطريق الأمثل لاستثمار ما تملك بشكل إيجابى حتى يتحقق النمو التدريجى ، فمعرفة قدراتك وترتيب أولوياتك يوضحان لك

الميادين التى يمكن أن تركز عليها وتلك التى يجب عليك أن تؤجلها أو حتى تتجنبها الآن أو بصفة دائمة

عليك أن تنظر إلى ذاتك كمورد بشرى تسعى إلى استثماره ، ومفهوم استثمار ذاتك يعنى استخدام المتاح مما لديك من قدرات وإمكانيات بالطرق المناسبة لتحقيق أفضل النتائج . ولا تعتقد أن الهدف من ذلك هو إبطاء معدل نموك أو جعل المسافة بينك وبين النجاح بعيدة ، ولكن الهدف الرئيس من دعوتك لاستثمار مواردك الذاتية بواقعية وفاعلية هو ضمان وجود القدرة لديك على إدارة الصراعات والتغلب عليها ، حيث تكون لديك دائما القوة الأساسية، يلاحظ والأرصدة الاحتياطية من القدرة على مواجهة الصعاب والتحديات .

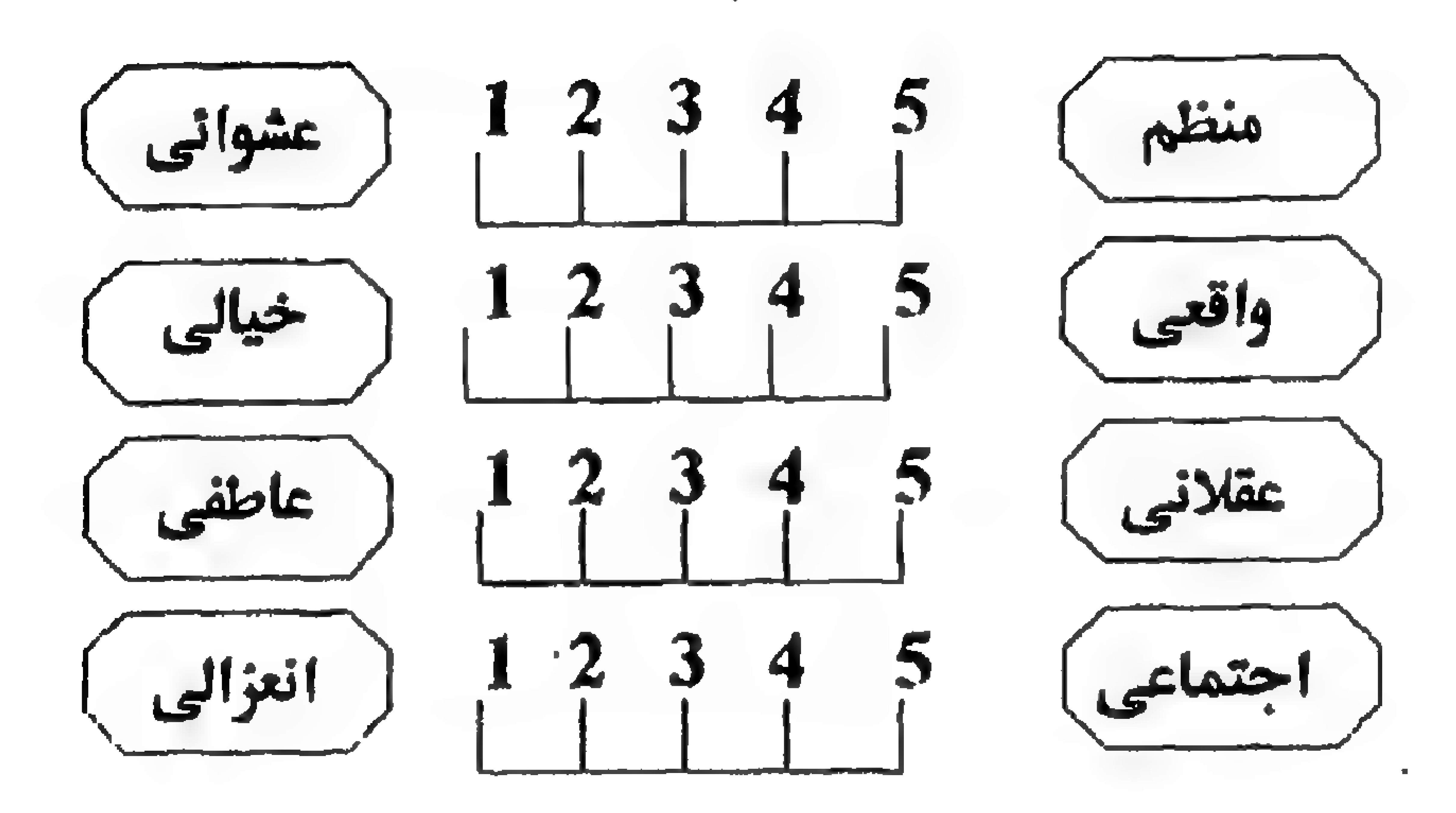
إن أشد الأمراض خطورة على النفس هو نفاق الذات ، وذلك عندما يكذب الفرد على نفسه ، أو يصدق المنافقين من حوله ويعيش فى وهم القدرة والكفاءة الكاذبة أو يضع لنفسه أهدافاً كبيرة ويحاول أن يقصر المسافات ويحاول أن يقفز من فوق الحواجز ، وقد يستطيع أن يحقق بعض النجاحات من خلال تجميع كل ما لديه من قدرات محدودة فى البداية لمواجهة الصراعات إلا أنه بالتأكيد لن يجد لديه فى المراحل التالية ما يساعده على مواجهة الصراعات الأخرى ، والتى غالباً ما تكون أكثر صعوبة وتأثيراً من الأولى .

وكى يستطيع الفرد مواجهة الصراع مع الذات عليه كما سبق أن ذكرنا أن يتعرف عليها جيدا .

ثالثًا : كيف تتعرف على ذاتك وتحدد قدراتك ؟

How can you know yourself and determine your abilities?

عليك أن تضع نفسك على المقياس الآتي :



وتستطيع أن تتعرف على ذاتك عن طريق هـــذا القياس على الآخرين، ثـــم تقارن ذلك مع ما تكون قد حددته لنفسـك مـــن درجات وحتى يتبين لك كيــف ينظر إليك المحيطون بك؛ ثــــم تقـــوم بتحليـــل نقـــاط القـــوة والضعف فى ذاتك من أجل أن تكون لديك الفرصـــة لإعادة صياغـة قدراتك الذاتية في مواجهة الصراعات.

1-هل أنت منظم أم عشوائي

Are you well – organized or going haphazardly?

ليس الهدف من التعرف على ذاتك توجيه النقد لها . ولكن الهدف تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع الواقع ، فلا شك أنك إذا كنت منظما فى حياتك فإنك تهتم بأن تستفيد بوقتك وتخطط له دائماَ . وهذا يعطيك القدرة دائما علـــى أن تواجه الصراعات التى تصادفك فى هذا المجال . أما إذا كنت غـــير منظــم أو كنت تقوم بأمورك طبقا لما تفرضه عليك الظروف فإن هــذا يعنـــى ان العمــل بطريقة منظمة ومخططة يعوق نجاحك وتقدمك لأنك لم تتعود عليـــه ولا تجيــد التعامل مع الصراعات التى تنتج عن العمل به .

وسوف تجـــد نفسك إذا كنت تفضل الطريقـــة العشـــوائية فـــى التعامل مع الأمور أن لديك درجة أعلـــى من الرضا إذا كان أسلــوب العمــل الذى تستحدثه يعتمد على المرونة ، وليس معنى هــذا أن الذيـــن يخططـــون لأعمالهم ولديهم درجـــة التزام عالية يكونون اقل كفاءة ولكن عليهـــــم أن يستخدموا أسلوباَ مختلفاَ يتناسب مـــع درجـــــة التزامـــهم بخططـــهم ومـــا سوف تفرضه عليهم من صراعـــات.

2-هل أنت واقعى أم خيالى

Are you realistic or imaginative?

عندما يحمل الفرد رؤيته الشخصية للأمور ويحاول فرضها على الآخرين فإنها تضعه أمام تحديات مقاومة الآخرين لها بشكل ظاهرى أو خفى . ولكـــن عندما يسعى الفرد إلى توحد الرؤية بين الأفراد المحيطين به ، فإن ذلك يعنـــى

التركيز على خلق قاعدة تنطلق منها الشرارة الأولى للعمل والتحفيز . وسوف يؤدى ذلك إلي أن كثيرا من المشكلات الموجودة بين الأفراد والناتجة من الرؤى الفردية للأمور سوف تزول ويزول معها الصراع والشعور بالإحباط وعدم الثقة وتجعل الأفراد يعملون معا بطريقة أفضل .

وغالبا ما يحمل الفرد بعض الأفكار الخيالية والتى تكون مرتبطة بتقديره لقدراته أو علاقاته مع الآخرين ، والسبب فى ذلك يرجع غالبا إلى طريقته فى استيعاب المعلومات حيث تنعكس عليه فى معالجة شئونه الخاصة .

وفى هذا المجال فإن الفرد يمكن أن يكون أحد النموذجين الآتيين فى التعامل مع المعلومات التى يستقبلها:-

- ملاحظة الحقائق العلمية وجمع التفاصيل وترتيبها وتنظيمها وتحليلها واستخراج المؤشرات والنتائج منها.
- النظر إلي المجال الأوسع أو الكلى وعدم الاهتمام بالجزئيات ، والسعى لاكتشاف الاحتمالات وإيجاد الحلول المناسبة .

وإذا كنت من الذين يفضلون التركيز على المعلومات المتوافرة فقط ، ولا تسعى إلي المزيد من المعلومات *فإنك تميل إلى التعامل مع الجوانب والتفاصيل المهمة التى يمكن أن تؤثر على الموضوع .*

وإذا كنت من الذين يفضلون البحث عن المزيد من المعلومات والتفاصيل ولا تكتفى بالمتاح منها . *فإنك تميل للتعامل فى التفاصيل الدقيقة للجزئيات وتحديد العلاقات فيما بينها.*

وإذا كنت تفضل أن تنظر إلي الموضوع من خلال الإطار الشامل، *فإنك تميل إلى البحث عن الاحتمالات المختلفة ، وتسعى للوصول إلى الأسباب*
وفى كل الأحوال السابقة يمكن أن تكون لديك رؤية خلاقة إذا كنت تستخدم وسيلتك المناسبة لقدراتك للحصول على المعلومات ومعالجتها . ويمكن أن يصيبك الإحباط إذا كنت تعمل ضد قدراتك ، وسوف يصيبك الإرهاق والتعب لأنك فى صراع دائم مع نفسك لبذل الطاقات لمجرد التكيف مع المطلوب .

الصراع بين الرؤية والواقع

هل يؤدى اتساع الفجوة بين الرؤية والواقع إلى الإحباط ؟

لا نستطيع أن نؤكد ذلك ونمنع الأفراد من محاولة بناء رؤيتهم الذاتية والعمل على تحقيقها . ويجب ألا ننسى أن الفجوة بين الرؤية والواقع تمثل فى أحيان كثيرة مصدر طاقة ذاتية وقوة دفع كبيرة للحركة فى اتجاه تحقيق الرؤية ، ويمكن أن يتحول الجهد المبذول مع المسافة بين الرؤية والواقع إلي جهد إبداعي .

والجهد الإبداعى برغم كل ما يصاحبه من قلق وتوتر إلا أنه ضرورى جدا للأفراد حتى يصلوا إلي درجة عالية من التمكن ، حيث أنهم يخوضون صراعاً تقصر فيها الرؤية عن الواقع ، ويعنى ذلك نجاح الجهود الإبداعية فى تحقيق نتائج مميزة .

عندما يميل الصراع ناحية الواقع على حساب الرؤية ، فقد نضطر إلى تخفيض مستوى الرؤية حتى يقترب من الواقع ، وهذا ما نسميه الحلول الوسيطة

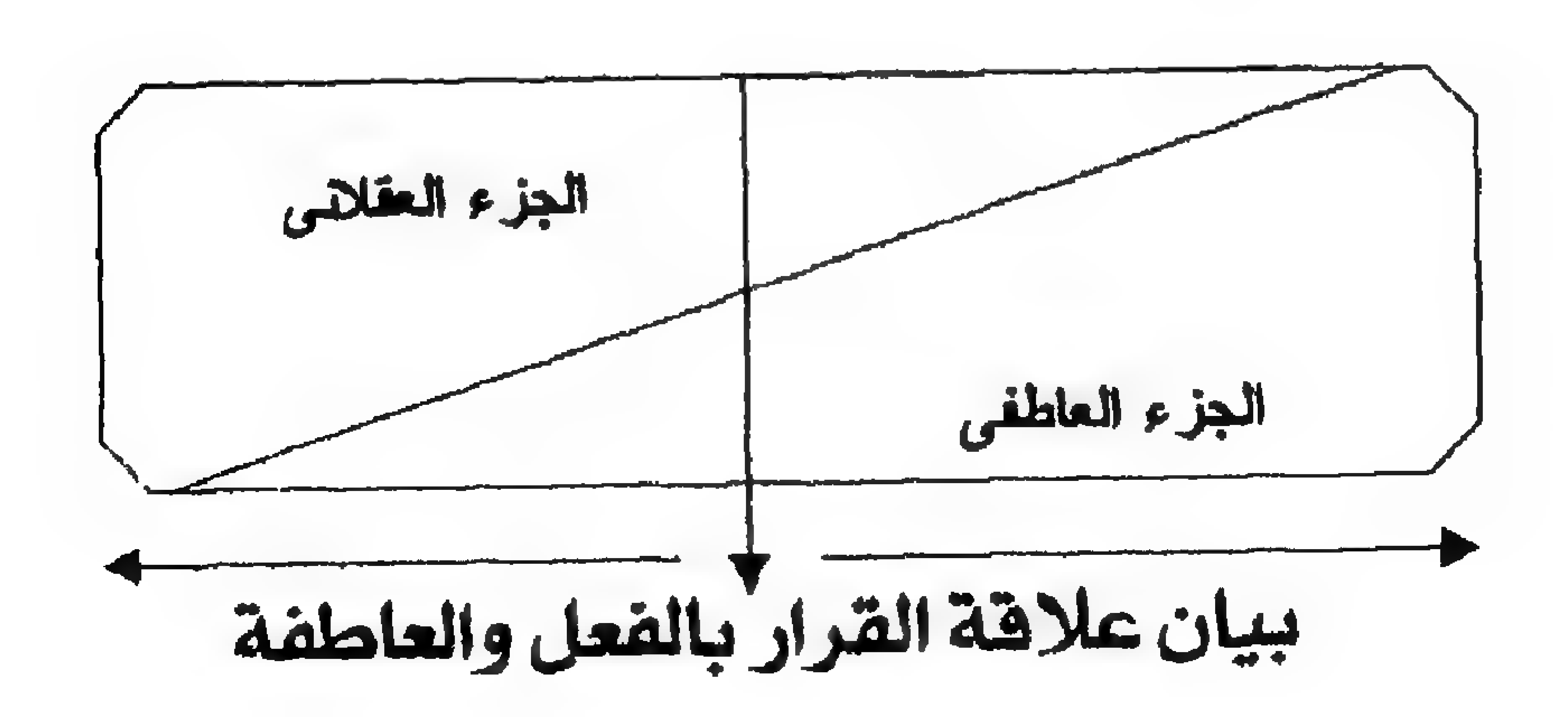
والحل الجذرى للمشكلات والأمور هو الذى نسعى من خلاله إلى تغيير الواقع حتى يتناسب مع ما لدينا من رؤية ، ولا شك أن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد والتضحية .

3- هل أنت عقلانى أم عاطفى ؟

are you rational or emotional ?

يواجه صاحب المشكلة صراعاً دائماً مع نفسه عندما يشعر انه فى حاجة إلي اتخاذ قرار ، وعليه أن يفكر بالطريقة المناسبة التى يستطيع من خلالها أن يصل من إلي هذا القرار.

ويقع الفرد غالبًا بين طرفين متنافرين وهما العقل والعاطفة ، ويواجه صراعاً فى ضبط نفسه حتى يكون القرار ملائماً لشخصيته وما يحمله من قيم.



بيان علاقة القرار بالفعل والعاطفة

وليس هناك قياس محدد يمكن اللجوء إليه لتحديد الاتجاه المناسب لاتخاذ القرار ، ولكن يتبقى على الفرد أن يحقق الرضا لنفسه عند اتخاذ القرار ويقلل من الأثر السلبى الناتج الذى يزيد من صراعه مع نفسه .

هناك البعض الذى يفضل أن يكون *متحررا* وغير عاطفى ويفكر بعقله ويحاول أن يعتمد على المنطق فى صياغة قراراته .

هناك البعض الذى يكون *متعاطفا* مع الظروف والمواقف ولا يترك المجال للفعل وحده ، ولكنه يختلط بين الاثنين .

- وهناك أفراد آخرون *تحركهم العاطفة فقط* يتجاهلون العقل وغالبا ما يواجهون صراعات كبيرة ودائمة ومتكررة .

ومن غير المطلوب ان يكون الإنسان نموذج واحد من النماذج السابقة ، ولكن عندما تكون هناك الحاجة لاتخاذ بعض القرارات المبنية على المنطق فسوف يشعر الفرد برضا وسعادة اكبر ، حيث تعطى الموضوعية والقدرة على التعامل بالحقائق والأرقام نتائج أفضل . وعندما تكون هناك الحاجة إلي استخدام العاطفة فى بعض المواقف الاجتماعية حتى تشعر بالراحة والرضا فان ذلك يصبح اتجاه إيجابى فى اتخاذ القرار .

وينتج الصراع بين الفرد ونفسه عندما يحاول أن يكون عقلانيا بشكل مطلق فى كل المواقف أو يكون عاطفيا بشكل مطلق .

وحتى نتجنب الصراع مع النفس أو نعمل على استثماره بشكل ايجابى يجب أن يتحرك الفرد فى مساحة مناسبة بين الفعل والعاطفة ، ويجب أن نتذكر أن الجهد الإبداعى يغلب عليه استخدام العقل ، فنحن نميل إلى التمسك بالأفعال المألوفة ونقاوم التغيير ، واستخدام العقل يعنى إعادة النظر فى الصور الداخلية المألوفة لدينا ، وهذا يعنى أننا سوف ندرك الحقيقة ، ونحدد لأنفسنا أساليب جديدة للتعامل مع الواقع غير المألوف لنا .

4-هل أنت اجتماعى أم انعزالى ؟

Are you sociable or solitary?

يفضل بعض الأفراد العمل بمفردهم أكثر من الاشتراك مع الآخرين فى تنفيذ بعض الأعمال ، والذين يفضلون أن يكونوا مع الناس ولكن الظروف المحيطة لا تتيح لهم الفرصة للمشاركة والحديث وتبادل وجهات النظر والخبرات ، فإن ذلك يمكن أن يكون سبباً للإحباط بالنسبة لهم .

أما الذين يفضلون العمل بهدوء وبعيداً عن مشكلات الآخرين ولكن الظروف المحيطة تجبرهم على التعامل مع الآخرين يشعرون بالضياع.

ومن الخطأ أن يكون التركيز فقط على المقارنة والمفاضلة بين الانعزالى والاجتماعى ولكن يجب أن يكون تحديد الأسلوب المناسب لك للتعامل لتقليل الصراع الداخلى .

الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

Conflict With Others



الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

Conflict With Others

أولاً ... نافذة جوهارى للنفس البشرية

ثانياً ... طرق مواجهة الصراع ؟

1- التنافس
2- التوافق
3- التجنب
4- التعاون والمشاركة
5- المصالحة (التفاوض)

ثالثاً .. ما هو سبب الصراع داخل الجماعة ؟
أو النظام الاجتماعى ؟

رابعاً .. كيف يتم التوافق مع المواقف التى تسبب إحباطا ؟

خامسا ... العوامل التى تقلل من الصراع داخل الجماعة

سادسا ... العوامل التى تزيد من الصراع داخل الجماعة

أولاً : نافذة جوهارى للنفس البشرية

Gohari's window to humankind

يحتاج الفرد عضو الجماعة أثناء تعامله مع الآخرين إلى التعرف أولا على جوانب وأبعاد شخصيته ، ومثل هذا التعرف لا يمكن أن يتم بصورة تلقائية أو إنما يحتاج إلى مواجهة صريحة مع النفس بصورة متكررة بحيث يمكن أن نقلل من التميز اللاشعورى ويكون وجود مقبولا .

ويحتاج الفرد أيضا إلي الصراحة في التعرف على الآخرين دون أن يسبب لهم أي ضيق أو حرج ، ويتطلب ذلك ألا نركز في تعاملنا مع الآخرين على الجوانب السلبية أولا ، ولكن التركيز على البدء باستثمار الجوانب الإيجابية حيث يساعد ذلك الآخرين ويعاونهم على ممارسة السلوك الصحيح والمطلوب مع الجماعة ويزيد من فرصة قبول التوجيه والإرشاد للجانب السلبى في السلوك .



ما هي نافذة جوهاري؟

كيف يمكن أن يعرفك الآخرون بشكل جيد ؟

هل من السهل أن يتعرفوا عليك ؟ هل تشعر بحرية وأنت تخبر الآخرين عن مشاعرك وأفكارك ؟

لكي أتعرف عليك واختلط معك لابد أن أعرف من أنت وماذا تحتاج ، وكي يحدث هذا لابد أن تعرف نفسك وتكشف عنها ، وكشف الذات هو توضيح ما تشعر به عن الموقف الحالي مع أي معلومات ذات صلة به تكون قد تكونت في الماضي ، وبدون كشف الذات لا تستطيع أن تكون علاقة ذات معنى مع الشخص الآخر .

ونافذة جوهاري هي نموذج للدرجات المختلفة للانفتاح بين شخصين اعتماداً على درجة كشفهما لذاتهما ، عن طريقها يتم الحصول على التغذية الاسترجاعية.

ولا تزال نافذة جوهاري للنفس البشرية تمثل أسلوباً متميزاً في تحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والآخرين ، ولا تزال أيضا وسيلة مهمة تزيدنا بالمعلومات عن أنفسنا .

ويوضح الشكل التالي للنافذة كيف أن الأشخاص يمكن تصورهم على أنهم يقومون بالمشاركة في المعلومات مع البعض عن طريق أربعة ألواح زجاجية خاصة بوعيهم بأنفسهم وبالآخرين .

← تغذية استرجاعية →

غير معروفة للنفس	معروفة للنفس	
Blind area المنطقة العمياء 2	**Open area** المنطقة المفتوحة (الواضحة) 1	معروفة للآخرين
Unknown area المنطقة المظلمة (المجهولة) 4	**Hidden area** المنطقة الخفية 3	مجهولة للآخرين

Johari Window : A model of the different degrees of the openness between two people based on degree of self disclosure and feed back soliciation

1) *المنطقة المفتوحة* Openness area

وفى هذه المنطقة يتم كشف ومعرفة المعلومات بواسطة كلا الطرفين ، وتبين المفاهيم والقواعد الأخلاقية والمرجعية لكل من الطرفين ، أى أنها منطقة معلنة وظاهرة للفرد والآخرين المحيطين به .

وهذه المنطقة تجعل الفرد يأتى بتصرفاته ويظهر دوافعه وحاجاته ومشاعره بشكل يتطابق مع نفسه وفهمه للآخرين .

ولا تسبب هذه المنطقة صراعات نتيجة للعلاقات المتداخلة بين الأفراد ، حيث تكون تصرفات الفرد مرتبطة بدوافعه وحاجاته ومشاعره المعروفة للآخرين والمتطابقة مع فهمه لنفسه وللآخرين .

2) *المنطقة العمياء* Blind area

وهى المنطقة المعروفة للآخرين عن الفرد ، وغير معروفة للشخص نفسه . ويطلق على هذه المنطقة "*عمياء*" بمعنى أنها غامضة وغير معروفة لدى الفرد ، بالرغم من أنها واضحة ، وسبب ذلك أن أحدا لم يخبر الفرد عنها أو لأننا نغلق باب الحديث عنها بشكل دفاعى .

لدينا وجميعنا نقاط مبهمة تجعلنا أقل فاعلية فى تعاملنا مع الآخرين ، ويتضح ذلك عندما يكون أحد أعضاء الفريق مزعجا أثناء الاجتماعات ولكنه لا يعرف هذه الحقيقة عن نفسه لأن أحداً لم يخبره بذلك ولم يقدم له أحد التغذية الاسترجاعية .

كما يبدو أثر هذه المنطقة علينا فى مقاطعتنا المستمرة للآخرين أو عنادنا وتصميمنا على آرائنا وتمسكنا بها .

والأفراد فى هذه المنطقة يفكرون فى هذا السلوك إذا واجهناهم به ولا يقتنعون أنهم يمارسونه ، ولكنه يكون أكثر وضوحاً للآخرين ، حيث إن الفرد يعيش هذا السلوك دون ان يشعر به . وتكون لعملية التغذية الاسترجاعية Feed Beck أثرها الصحى عندما تساعد الفرد على معرفة هذه الجوانب عن نفسه وعن سلوكه الذى لا يشعر به .

3) *المنطقة الخفية Hidden area*

هى المنطقة المعروفة للفرد وغير المعروفة للآخرين ، وفى هذه المنطقة تقع الأشياء التى ندركها ، ونكون على وعى بها ولكننا لا نشارك فيها ، لأننا قد نخشى من أن يحط ذلك من شأننا أمام الآخرين ، وقد يستغلون هذه المعلومات لمعاقبتنا أو التقليل من قدرنا أو لأنها قد تؤذى مشاعر الطرف الآخر .

وفى هذه المنطقة يتركز كل ما نعرفه عن أنفسنا ، ولكننا نتعمد إخفاءه عن الآخرين ، ويعرفها البعض بالمنطقة الشخصية . وقد لا يرجع السبب وراء هذا الإخفاء إلي الخوف فقط ، ولكن ربما يرجع أيضا إلى الخجل أو الرغبة الذاتية للاحتفاظ بهذه المعلومات لذاتنا لأننا نرى أنها خاصة بنا ولا يهم أن يعرفها الآخرون .

وعندما تزداد الروابط والثقة مع الآخرين فإن الفرد يمكنه أن يسرب بعضا من معلومات المنطقة الخفية لهم بصورة تدريجية وذلك حتى يستطيع ذلك الاندماج والتعامل بصورة أكثر فاعلية .

4) المنطقة المظلمة (المجهولة) *Unknown area*

ويطلق عليها البعض *المنطقة المجهولة* ، وفيها يتم كبت المخاوف والاحتياجات التى لا تكون أنت ولا الآخرون على وعى بها .

وتحتوى هذه المنطقة *على عوامل غير معروفة للفرد* أو الآخرين المحيطين به. وهذه المنطقة هى المسئولة عن سلوكنا الذى تحركه تصرفات ومشاعر وخبرات حدثت فى الماضى ، ولكنها فى نفس الوقت لا تقع فى حيز إدراكنا الواعى أو إدراك الآخرين بها وتحتاج هذه المنطقة إلى استخدام أساليب الكشف والتحليل النفسى للوصول إلي أسرارها .



ثانيا : طرق مواجهة الصراع

Methods to Confront Conflict

في مواقف الصراع التي تنشأ بين الفرد والجماعة يتجه كل فرد نحو تأكيد الذات وإشباع اهتماماته أو التعاون مع الآخرين لتحقيق علاقة مرضية ، وهذه الأمور يمكن التوسع فيها عن طريق خمس طرق محددة للتعامل مع الصراع :-



- التنافس
- التوافق
- التجنب
- التعاون والمشاركة
- المصالحة (التفاوض)

1-التنافس ... *Competition*

سلوك توكيدى غير متعاون ويتجسد فى سعى الأفراد نحو مصالحهم على حساب الغير ، وغالباً ما نستخدم سلوكيات التنافس من قبل أفراد يكون توجههم نحو القوة والسلطة .

ويستخدم مثل هؤلاء الأفراد أي أسلوب متاح لتحقيق مكاسب لهم أو الدفاع عن مصالحهم ، وهو الأسلوب النمطى للاستجابة للصراع . واستخدام أسلوب التنافس فى الصراع من الممكن أن يكون مفيداً فى حالات الطوارئ أو فى حالات التشجيع على الابتكار والإبداع أو تحطيم الأرقام القياسية فى المسابقات أو الوصول إلى حلول لبعض المشكلات والقضايا المهمة .

ويكون مفيداً أيضاً عندما يكون التصرف الحاسم والسريع مطلوباً ، وعند تطبيق الإجراءات غير الحقيقية من الانضباط ومحاولات حفظ المصروفات .

ولكى يحقق التنافس نتائج إيجابية لابد أن يكون مخططاً وهادفاً ويخضع لقيم تحكم المدى الذى يمكن أن يصل إليه المتنافسون .

وعندما تكون المنافسة غير رشيدة ، أي أنها تخرج عن القيم والأساليب المشروعة فإنها سوف تؤدى إلى الهدم وليس الى البناء ، فأساليب الكذب والشائعات واستخدام العنف على سبيل المثال لا تدخل فى أخلاقيات المنافسة البناءة .

وبرغم ما تحمله كلمة المنافسة من صفات الإصرار والتحدى إلا أنها فى نفس الوقت تحمل معانى الصبر والتصميم على تحقيق الأهداف أو النتائج المستمرة والمفيدة.

وتستخدم المنافسة من أجل حفز الأفراد إلي تجويد الخدمة أو المنتج ، ودفعهم إلى تقديم افضل ما لديهم ، وابتكار أساليب تحقق التطور للأفضل وإلى الأحسن ... وهكذا .

2- التوافق ... *Adaptability*

التوافق عكس التنافس ، ويتكون من سلوكيات غير تعاونية ، وعندما يحاول الفرد أن يكون متوافقا مع الظروف المحيطة به أو مع الآخرين فغالبا ما يهمل قدر كبيراً أو بسيطا من اهتماماته ومصالحه .

والتوافق استراتيجية مفيدة عندما يكون أكثر أهمية للشخص الآخر ، وتلبية لاحتياجات الآخرين ، وتستخدم الكلمة لتدل على حسن النية وتساعد على الحفاظ على العلاقة المتعاونة .

ويستخدم الفرد التوافق في محاولة منه لخلق مناخ تفاوضي مع الآخرين بحيث يستطيع أن يصل إلى عقولهم بعد ذلك ، ويقلل من فرصة الرفض لديهم منذ البداية ويستفيد الرؤساء والمديرون من التوافق من أجل تنمية مرؤوسيهم وذلك بالسماح لهم بالتجربة والتعلم من أخطائهم والإفراط في التوافق قد يحرم الآخرين من مساهمات الفرد الشخصية ووجهات نظره.

3-التجنب ... Avoidance

سلوك غير متعاون ، والأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب في التعامل مع الصراع لا يبحثون عن مصالحهم ومصالح غيرهم ، ولكي يتجنب الشخص الصراع بأية صورة فإنه يقوم بطريقة دبلوماسية بتأجيل الموضوع أو إبعاده ، أو الانسحاب من أي موقف يفرض عليه ويمثل تهديداً له ، وغالباً ما يلجا لهذا الأسلوب غير الواقعيين وغير المتأكدين من صحة تصرفاتهم :

والتجنب يكون مفيدا عندما يكون الموضوع المطروح غير مهم بالنسبة لك ، أو تكون قوتك وقدراتك محدودة وفي موقف يصعب تغييره .

والتجنب يكون نوعا من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الأمور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة الصراع تزيد على الفائدة ، أو إذا أردت أن يهدأ الناس حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولا .

ومن ناحية أخرى ينبغى ألا تترك القرارات المهمة تأتى إليك عن طريق الخطأ أو أن تبذل طاقات كبيرة فى تجنب الموضوعات التى يجب مواجهتها .

4-التعاون والمشاركة ... Co-operation

سلوك يعنى عكس التجنب حيث يتضمن التعاون ان تسعى للعمل مع الآخرين لإيجاد حل يرضى الطرفين المتصارعين ، وهذه الطريقة المشتركة بين الطرفين لمواجهة الصراع وحل المشكلات تتطلب مهارات فى الاتصالات والتفاوض والابتكار من جانب كل فرد من أجل إيجاد حل مفيد يرضى الطرفين.

والتعاون بين الطرفين المتصارعين يكون ضرورياً عندما تكون مصالح واهتمامات كلا الطرفين ذات أهمية غالبة لهما ، ويتعين الوصول إلى اتفاق بينهما ويسعى التعاون من أجل ذلك .

ويضم التعاون بين الطرفين رؤى الأشخاص ذوى وجهات النظر المختلفة، وهو يسمح لك باختيار فرضياتك ، كما أنه يتطلب منك فى نفس الوقت السعى لفهم فرضيات الآخرين ، وذلك لاكتساب الالتزام من خلال إدماج مصالح الآخرين والعمل من خلال المشاعر الجادة .

ويجب أن نتذكر أن مواقف الصراعات لا تحتاج كلها إلى الوقت أو الجهد الكبير ، فالمشكلات التافهة تتطلب مهارات سريعة للتخلص منها وعدم السماح لها بالنمو حتى لا تتحول إلي صراع .

وليست كل الخلافات الشخصية بحاجة إلي العمل على تصفيتها ، وليس من المفيد أيضا لك أن تعمل وتتصرف بشكل متعاون ، بينما الطرف الآخر لا يبادلك نفس الاهتمام .

5 – المعالجة (التفاوض) Negotiation

الاتفاق يعنى السعى وتقديم بعض التنازلات للوصول إلي نقطة التقاء مع الطرف الآخر . وهذه النقطة تمثل الحد الأدنى الذى يمكن أن يكون مقبولاً لكلا الطرفين ، وليس من الضرورى أن يكون اللقاء فى منتصف الطريق حتى يتحقق الرضا ، حيث يتم تحديد نقطة اللقاء طبقاً لموقف كل طرف وقدرته واتجاهاته .

ويبدو كما تظهر مواقف الصراع المختلفة أن الاتفاق يمثل قدراً عالياً من الحكمة حتى يصل الطرفان إلي موقف مرض نسبياً ، أو عندما تكون هناك حاجة لتحقيق تسوية سريعة .

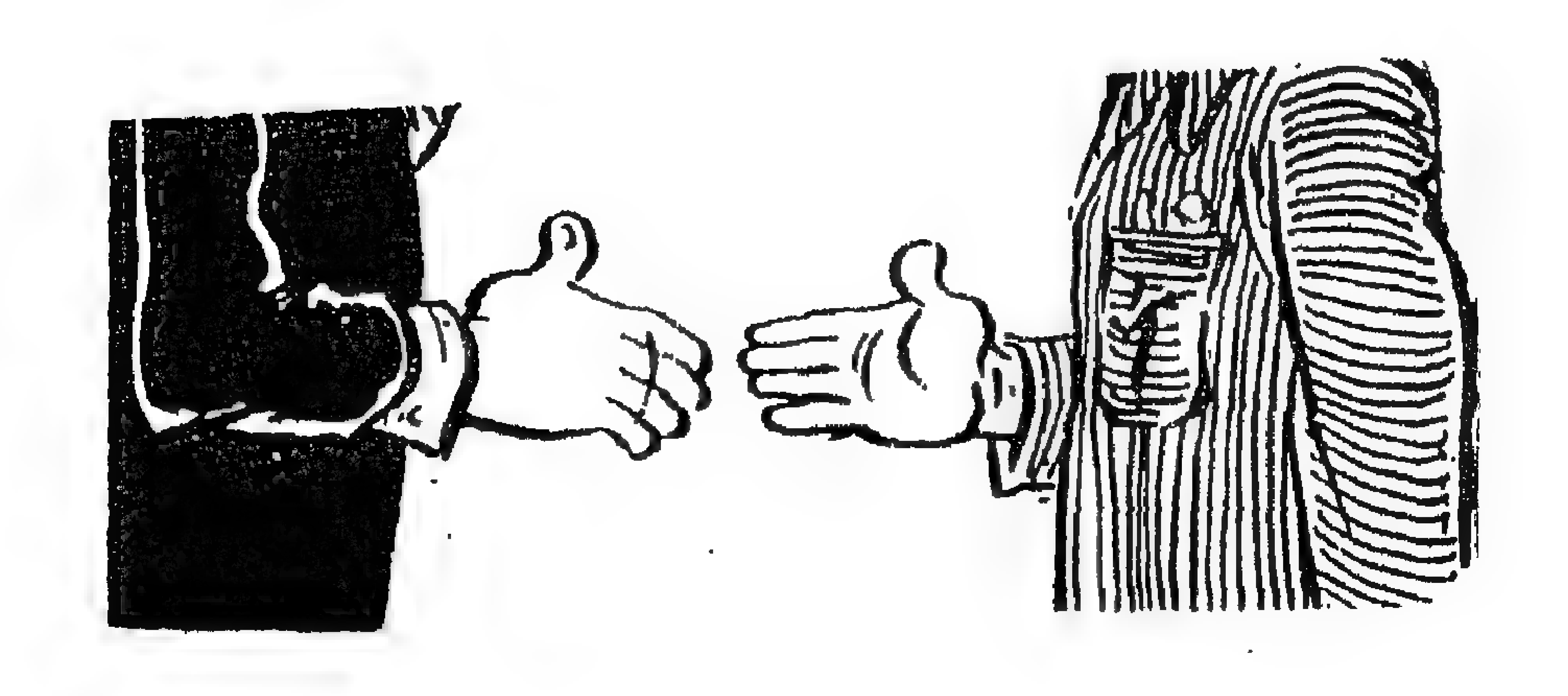
ويساعدنا الاتفاق غالباً على الخروج بسلامة من بعض المواقف التى يكون الاستمرار فيها مدمراً وبصفة خاصة عندما يطول أمد الصراع ، ويكون ذلك على حساب تعقيد الأمور وتصعيب عملية الوصول إلى اتفاق .

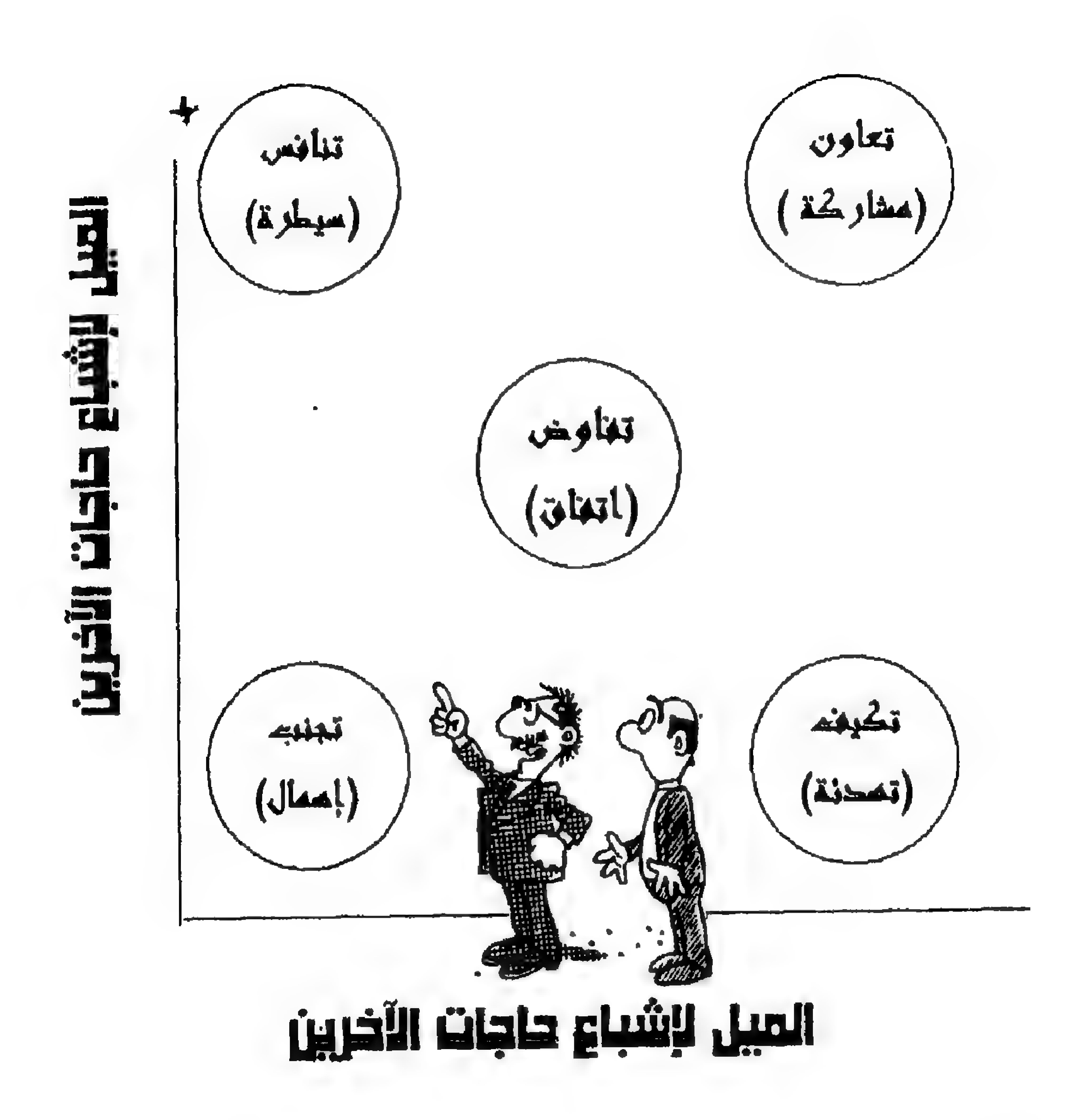
ويجب ألا ننسى أن الإفراط فى الاتفاق وبصفة خاصة عند التعود على تقديم التنازلات ، قد يعنى أن يفقد الفرد رؤيته الخاصة بالمبادئ والقيم المهمة وقد يعوقك عن تحقيق أهدافك البعيدة .

ويحتاج السعى إلى الاتفاق إلى أن يكون الهدف حسم الصراع والسيطرة عليه والتحكم فيه ، حيث يعنى ذلك تهيئة الفرصة تلو الأخرى للوصول إلى اتفاق . أما عندما نترك للصراع الفرصة كى يسيطر على الأفراد المتصارعين ويحركهم فى اتجاه اتساع مساحته أو كبر حجمه فإن هذا يعنى الدمار للطرفين .

وطالما كانت هناك الفرصة لأن تحسم الصراع وتدعم العلاقة مع الطرف الآخر فلا بد من التعاون والمشاركة ويكون الاتفاق أكثر فاعليه من استراتيجيات التنافس والتجنب . وسوف تبقى الانفعالات والتغذية العكسية الفعالة والبناءة ضرورة لدعم مجهودات التعاون وتقليل الصراعات.

وكما يبدو فإن النموذج الأكثر رواجاً لحل الصراعات هو الاتفاق (التفاوض) *ويلخص العالم دوبون Dupont أولويات الاتفاق فى أربعة أشكال رئيسة .*





Source W.Eiseman , the third part consultation model for resolving and recurring conflict collaboratively, the journal of applied behavioral Science, 13,3,P.104

أ-التسوية البسيطة

وهى التى تؤدى إلى قسمة الأهداف ، أو إلى تراجع متماثل إلي حد ما عن الأهداف الرئيسة.

وتوفر هذه النتيجة (حل الحد الأدنى) الذى يتخطى بالكاد ما يمكن أن تقبل به الأطراف المتفاوضة .

ب-التسويات المتبادلة

وهى تلك التى تسجلها التبادلات وتمزج بين المصالح بصورة تؤدى إلى توازن الصفقة الإجمالية . وبدلاً من التقليل من العقبات كما هو الحال فى التسوية ، يتركز السعى فيها على الوصول إلى الحد الأقصى من المكاسب بإيجاد إمكانات ملائمة لكل طرف من الأطراف .

ج-التعويضات (الترضيات)

وهى التى تسعى إلى توسيع الإطار الذى انطلق منه الاتفاق بإضافة معطيات جديدة ، وبهذه الطريقة تزداد الفرصة للوصول إلى اتفاق من خلال السير فى اتجاه الحلول المحتملة ، ويتحول التفاوض من أجل الوصول إلي اتفاق فى هذه الحالة إلى نشاط مفيد ومبدع بالنسبة للطرفين المتصارعين .

د-التجديد

ويعنى قلب الأوضاع القائمة وخلق وضع جديد يقترب من تخطى الحواجز التى كانت تعوق الوصول إلى اتفاق ، ويعاد ترتيب الأمور فتظهر آفاق جديدة فى اتجاه الوصول إلى الاتفاق .

مظاهر التوافق الناتجة

عن التفاوض من أجل الاتفاق

في الجماعة

		المفهوم	مستوى الإبداع
أ	تسوية بسيطة	قسمة	منخفض
ب	تسويات متعادلة	تبادل / مزج	متوسط
جـ	التفويضات والترضيات	توسع	عال
د	التجديد أو قلب المعادلة	خيارات جديدة	عال جداً

Source: C.Dupont, La negociation, Paris, Dalloz, p. 22.

ثالثا : ما هو سبب الصراعات داخل الجماعة أو النظام الاجتماعى ؟

What causes conflict within the group? Or the social system?

وللإجابة عن هذا السؤال نجد أن الجماعة أو النظام الاجتماعى مثل الأفراد لديهم قيم تتصارع مع بعضها البعض ، وأحياناً ما تظهر الأهداف فى حالة تناقص ، ويستطيع العضو داخل النظام الاجتماعى أن يصدر أحكاما لأنه يعلم الكثير عن الجماعة ، وهذه الأحكام تصبح جزءاً من القيم التى يعتنقها حتى يصدر أحكاما جديدة أو يتبنى قيماً جديدة ، وأحيانا تصنف كل جماعة طبقاً لقبولنا لقيم هذه الجماعة ، ونحن نوجه أفعالنا الشخصية طبقاً للأنظمة والجماعات التى ننتمى لها وطبقا لما نراه حسب ترتيب الأهم منها فالمهم .

ولكن بعض الناس لا يطبقون هذا المبدأ لأن البعض منا ينظر لأى خبرة يكتسبها كما هى ، بمعنى أنه يرى القيم الشخصية غير ذات أهمية . وتبدو القيم والأهداف المختلفة التى تقوم على الظروف المحيطة أنها تؤثر على الأفعال أكثر من قيم وأهداف الجماعة ، وهؤلاء الذين يعيشون بهذه الطريقة يقال عنهم : إنهم يعيشون على مبدأ المصلحة .

وبالتالى لا يمكن القول ببساطة: أن هذا الرجل يحل مشاكله أو يحقق أهدافه بمشاركته فى نشاط جماعة من خلال الأنظمة الاجتماعية ، ونحن لا نزال أفراداً .

لكن كل منا قد يجد ما يعوقه ويمنعه من المشاركة مع الجماعة ، وها هى بعض المعوقات :-

1- الخوف

الخوف من تفوق الآخرين وسخريتهم وفقدان الوضع الاجتماعى .

2- عدم الأمان

الخوف من نفور الناس بسبب اللهجة أو الشكل العام أو الملبس أو عدم التعلم .

3- نقص المعلومات عن الجماعة

عدم معرفة الجماعة من قبل ، وعدم معرفة اتجاهها وهدفها ، وهل تتوافق مع اتجاهات الشخص أم لا .

4- نقص عنصر الوقت الذى يقضيه الفرد مع الجماعة

وهو الوقت الذى يقضيه الفرد مع الجماعة فى الاتصال والتفاوض مع الآخرين.

5- نقص المهارات

شعور الأفراد بأن الغير أفضل منهم وبالتالى فهم لا يحاولون تطوير مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة

6- حقوق الانتفاع

فمثلا إذا لم يكن للشخص أطفال ، فلماذا يساهم فى بناء مدرسة ويزيد من حجم الضرائب عليه؟

7- تقييم الجماعة

مثلا إذا قام شخص ودخل فى نشاط معين فهو يفكر : هل هذا النشاط يتفق مع عقائدى واتجاهاتى ، وهل ستوافق الجماعة على عضويتى أم لا ؟

8- متطلبات الجماعة

وأحياناً ندرك هذه المعوقات وفى كثير من الأحيان لا ندركها ، فإذا أردنا أن نكون أعضاء نتمتع بكفاءات معينة فإننا نحتاج إلى أن نحلل أنفسنا ونتغلب على هذه المعوقات والإحباطات .

رابعا : كيف يتم التوافق مع المواقف التي تسبب إحباطاً ؟

How to cope with disappointing situation?

حتى وإن لم ندرك هذه المعوقات فإننا نجد أنفسنا نتوافق معها بأي شكل وأية طريقة عن طريق هذه الأساليب :-

1-الهجوم

عندما لا تلاقى أفكارنا قبولا ، أو يتم تجاهلها فإننا نهاجم أفكار الآخرين ومفاهيمهم ورغباتهم وقد ننقلب على أنفسنا .

2-اتباع سياسة التعويض

إذا كنا لا نستطيع التحدث بطريقة سليمة فيجب أن نقوم بعمل أنشطة أخرى مثل عمل محاضر للجلسات وتنظيم أوقات الراحات ....الخ.

3-التفسير وإيجاد الأسباب

عندما نصاب بالإحباط فى المناقشات ، فإننا نفسر ما يقوم به الآخرون على أنه لا شيء وانهم لا يرمون لأي شيء.

4-التوحد مع الآخرين

وهو أن نتبع موقف الآخرين لاعتقادنا بأنهم دائما على صواب فإذا اتخذنا موقفهم فسنكون على صواب .

5-المثالية وتعظيم الذات

وهى أننا دائماً نقنع أنفسنا بأننا مشاركون وقادة على مستوى عـــال مـــن الكفاءة ونستمر فى ذلك حتى نصدق ما نكذب به على أنفسنا .

6-إسقاط اللوم على الآخرين

وهى أننا غالبا ما نتهم الآخرين وننسى أن نراجع أنفسنا أولاً.

7-نقل المشاعر

إذا كانت هناك مشاعر معينة تجاه شخص ما ، فإن هذه المشاعر تنعكـــس على الآخرين سواء فى العمل أو فى خارجه ... إلخ.

8-التحول والتغيير

وهو إيعاز عدم القدرة والكفاءة إلي أشياء أخرى مثل التعب الجسمانى .

9-التراجع

وهو أننا نشعر بالأمان فقط فى المواقف القديمة والحقيقية فإذا لـــم نجـد طريقتنا فإننا نشعر بالقلق والتراجع .



خامسا : العوامل التى تقلل من الصراع بين أعضاء الجماعة :

Methods to decrease conflict within the group

يساعد الأعضاء الجماعة على أن تعمل كوحدة فهم يهتمون ويحافظون على طريقة بناء الجماعة إنهم يدعمون ويساندون وينظمون الجماعة ويضمنون استمراريتها ، *وها هي بعض الأدوار التى يقوم بها أعضاء الجماعة :-*

1-التشجيع

الموافقة على مساهمات الآخرين ومدحها وقبولها وإظهار الحب والتضامن تجاههم ، كذلك التفاهم وقبول المقترحات والأفكار ووجهات النظر.

2-تسوية الخلافات

إيجاد توافق بين الأعضاء ، وتسوية الخلافات بينهم ، وإزالة حدة التوتر وإدخال نوع من الرعاية .

3-المصالحة

الاعتراف بالأخطاء والوصول إلى حلول وسط بشكل دائم ومستمر بحيث لا تتراكم الأخطاء .

4-فتح قنوات الاتصال

وتشجيع وتنظيم وتسهيل مشاركة الأعضاء الآخرين من خلال إتاحة الفرصة للتعبير والمناقشة والحوار .

5- وضع المعايير

لتقييم أعمال الجماعة ، والحكم على صلاحيتها ، وتعديل غير المناسب منـها في ضوء المعايير المتفق عليها .

6- المراقبة والتعليق

تسجيل الأوجه المختلفة لديناميكيات الجماعة ، واستخدام المعلومات لتقييـم تصرفات الجماعة وعملها .



سادسا : العوامل التي تزيد من الصراع داخل الجماعة :

Methods that increase conflict within the group

يلعب أعضاء الجماعـــــة أدواراً فرديـــــة عندما يكونون فى حاجـــة لإشباع بعض الحاجات الفرديــــة ، وأحيانا لا تكون لهــــذه الحاجات أيــة علاقة بمهمة الجماعـــة وأحيانا تتعارض مـــع العمل المفروض القيام بــه وهذه *الأدوار تتمثل فى الآتي*

1-الهجوم

محاولة النيل من الآخرين والسخرية مـــن أخطائــهم ، ورفــض أفكــارهم واقتراحاتهم ، ومهاجمتهم ومهاجمة الجماعة

2-الإعاقة ووضع العراقيل

العناد والمقاومة والمعارضة لما يبديه الآخرون من آراء أو تصرفات بغـض النظر عن مدى صلاحيتها.

3-حب الظهور وجذب انتباه الغير

التفاخر بالإنجازات الشخصية ، والمباهاة بما يحققه بعض الأفراد من نتــائج لصالح الجماعة .

4-الانشغال عن العمل داخل الجماعة

ورفض بعض الأعمال التى تكلف بها الجماعة الفرد لأســباب ذاتيــة غــير مقنعه للآخرين .

5-حب السيطرة

محاولة فرض قيود وسلطات على الآخرين ، وإعطـــاء توجيـــهات بطريقـــة متسلطة ، وإعاقة إسهامات الآخرين .

6-البحث عن المصالح الشخصية

الخوض فى الموضوعات الشخصية التى لا تمت بصلة للجماعـــة ، ولكنـــها تخص الفرد نفسه بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ويجب أن نتذكر أن الفرد يستطيع أن يضطلع بعدة أداور ، منها بعـض الأدوار التى يمكن أن تعوق نجاح الجماعة ، لكن معظم الأدوار تساعد على اســتكمال مجهودات الجماعة لحل المشكلات .

إذا كانت أدوار الفرد تبدو وكأنـــها تتعـــارض مـــع احتياجـــات الجماعة ، فهذا يرجع لعدة أسباب :-

أ-نقص مهارات الأعضاء وعدم كفايتها ، وخاصة القائد .

ب-القيادة متسلطة .

ج-تسيب وإهمال القيادة .

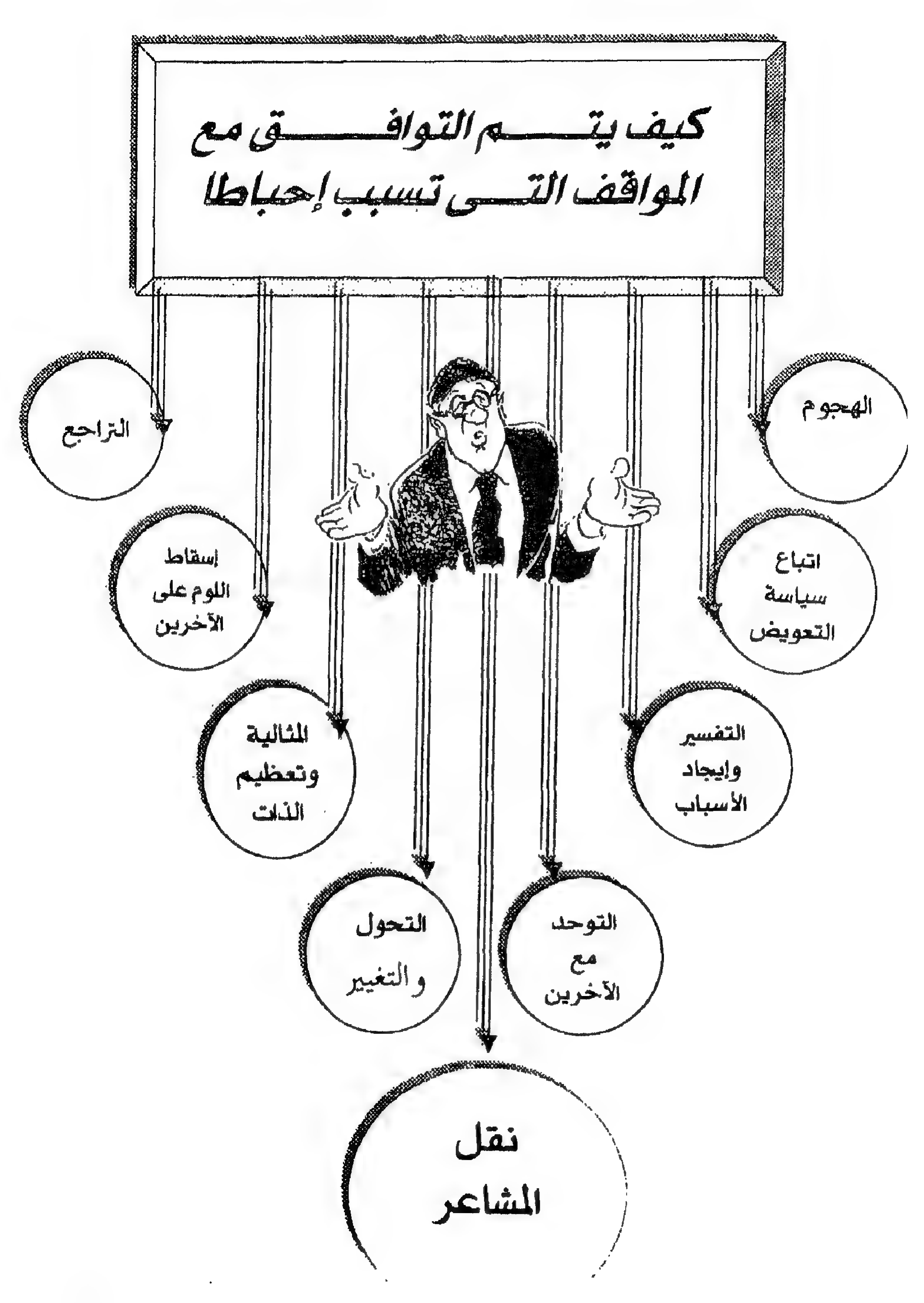
د-روح معنوية منخفضة ، وعدم انضباط وعدم نضج لفهم أساليب الجماعات .

هـ-عدم الاختيار الصحيح لمهمة الجماعة .





سبب الصراعات داخل
الجماعة أو النظام
الاجتماعى
الخوف
نقص
المعلومات
نقص
عنصر
الوقت
نقص
المهارات
عدم
الأمان
متطلبات
الجماعة
قيم
الجماعة
حقوق
الانتفاع


كيف يتـــم التوافـــــق مع
المواقف التــى تسبب إحباطا
الهجوم
التراجع
اتباع
سياسة
التعويض
إسقاط
اللوم على
الآخرين
التفسير
وإيجاد
الأسباب
المثالية
وتعظيم
الذات
التحول
والتغيير
التوحد
مع
الآخرين
نقل
المشاعر


العوامل التى تقلل من الصراع
بين الفرد والجماعة
التشجيع
المصالحة
وضع
المعايير
المراقبة
والتعليق
تسوية
الخلافات
فتح
قنوات
الاتصال


العوامل التى تزيد من الصراع
داخـــل الجماعـــة
الهجوم
الإعاقة
ووضع
العراقيل
حــب
الظهور
وجذب
الانتباه
الانشغال عن
العمل داخل
الجماعة
البحث
عن
المصالح
الشخصية
حسب
السيطرة

البـــــاب الرابـــع

الصـــــراع التنظيمي

Organizational conflict



الباب الرابع

الصراع التنظيمى

Organizational conflict

أولاً ... الصراع فى التنظيم

1-الصراع والتنظيم



2-الثقافة التنظيمية والصراع

3-مناخ التعامل فى المنظمة

ثانياً ... أثر المناخ التنظيمى على الصراع

1-مناخ التجديد والابتكار

2-مناخ الانغلاق والتباعد والتفسخ

3-مناخ الثقة

ثالثاً ... أسباب الصراع فى التنظيم

أولاً : الصــــراع فى التنظيم

Organization conflict

1-الصـــراع والتنظيم

Conflict & Organization

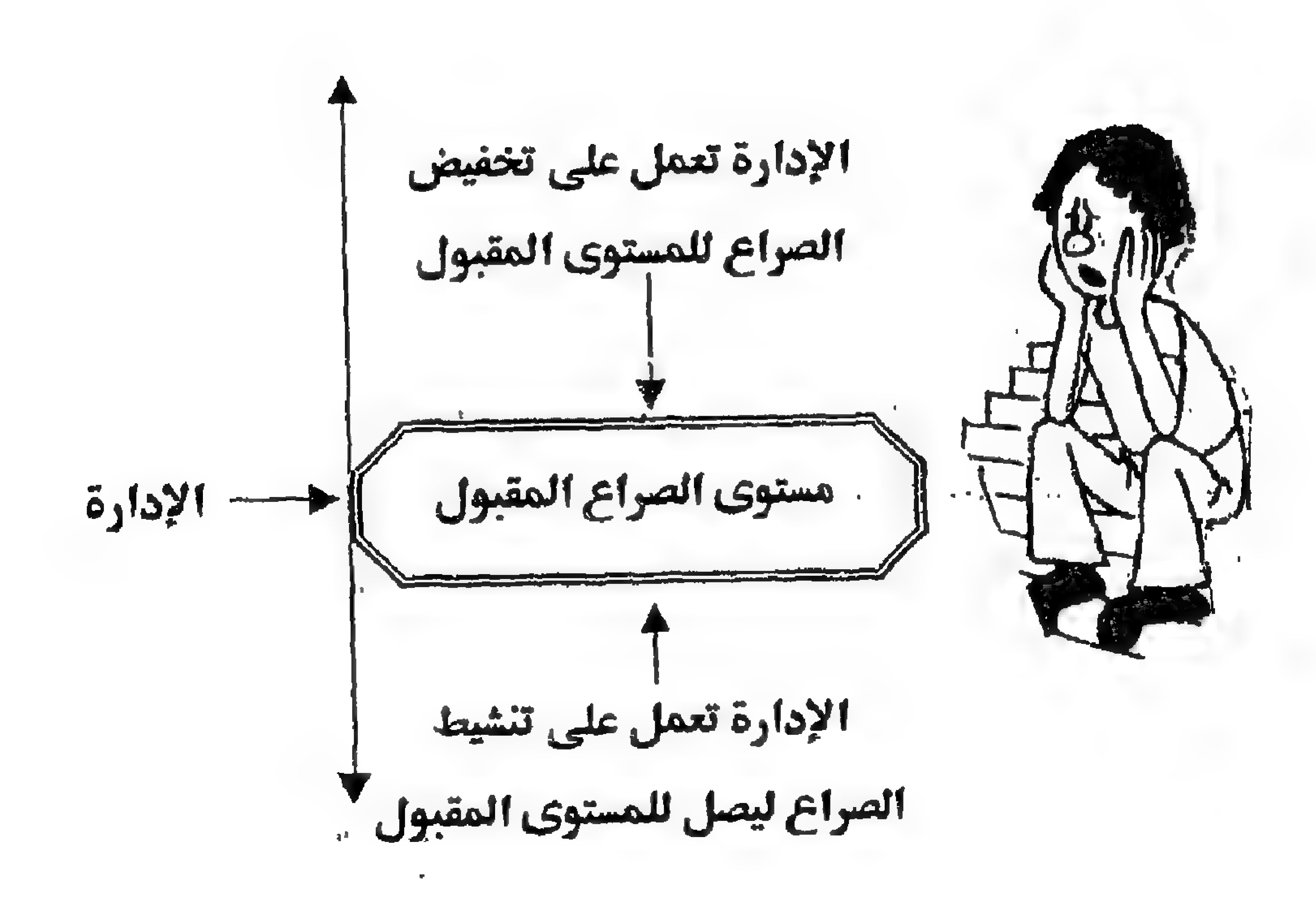
الصراع هو الاختـــــلاف أو التفــــاوض بيـــــن فرديـن يمثــلان طرفيـــن ، وهو ليس بالأمر بالحديـــث ، حيث ظــل محـــل اهتمـــام الكثيرين من المهتميـــن بالسلـــوك الإنســـانى ، ولكـــن الاهتمـــام بالصراع التنظيمـــى من خـــلال وجهة نظـــر إداريـــة هـــو المجـــال الجديـــد الذى يحتاج لمزيـــد مـــن الاهتمـــام .

وتأتـــى ضـــرورة الاهتمام بالصراعات الإدارية والتنظيميـــة فى منظمات الأعمال نتيجـــة لأثر هذه الصراعات على العمليـــة الإداريـــة وتستهلك وقتاً وجهـــداً كبيراً من الإداريين . واستمـــرار وجـــود ونمـــو هـــذه الصراعـــات يعنى التأثير على حيويـــــة وقـــدرة المنظمـــة علـــى الاستمرار ، وليس مـــن السهل كما يعتـــقد البعض تحجيم الصراعـــات أو القضاء عليها ، وكثيرا ما تقوم بعض المنظمات بتجميد أو كبـــت الصراعـــات وهذا يؤجل المشكلـــة .

وأصبح من أحد جوانب الكفاءة الإدارية قدرتها على تحجيم الصراعـــات إلي أدنى مستوى ممكن ورغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية على المنظمة إلا أنه لا يخلو كما سبق أن ذكرنا مـــن آثـــار إيجابيـــة يستلزم مـــن الإدارة استغلالها لصالح التنظيم .

إلا أن عــدم وجــود صراعــات في التنظيم لا يعبر عن ظــاهرة صحية ، وهناك البعض الذى لا يرى ضرورة لوجود صراعات داخل التنظيم .

وبصفة عامــة نستطيع القــول إن الإدارة يجب أن تهتــم بــإدارة الصراع منذ نشأتـــه أو ظهوره فـــى المنظمة ، ويجـــب ان يــزداد هــذا الاهتمام إذا زاد الصراع على المستوى المقبـــول والمرغوب والعمــل علـــى تخفيضه إلى هذا المستوى ويجب على الإدارة أن تـــولى نفـــس الاهتمـــام للصراع إذا كان مستـــواه منخفضاً عن المستوى المقبـــول والمرغــوب أيضاً بحيث تعمـــل على تنشيطه .



2-الثقافة التنظيمية والصراع

Organizational culture & Conflict

الثقافة العامة والمحيط السائد في المؤسسة يؤثران على طبيعة علاقات الموظفين والعاملين ، فهناك محيط عمل لا يشجع على الروابط الوثيقة والمتبادلة بين العاملين في المنظمة ، ولكنه يشجع العلاقات المتباعدة والمتنافرة.

وهناك بعض الثقافات التنظيمية التي تشجع العاملين في المنظمة على وجود نوع من التقارب الأسرى والاجتماعي ، ويتأتى ذلك من خلال ما تقدمه لهم الثقافة التنظيمية أو البيئة المحيطة حيث يعملون على الاستجابة والتعامل معها .

وكلما زاد التنافس والهجوم والعداء في أية مؤسسة ، زادت احتمالية أن يكون الناس أكثر حرجاً وحذراً مع بعضهم البعض وكلما كانت الثقافة السائدة اجتماعية وشخصية ، كان الناس أكثر مشاركة في المشاعر والمعلومات سواء المتعلقة بالعمل أو غير المتعلقة بالعمل .

والثقافة العامة للمؤسسة هي التي تحدد الخصائص العامة للعلاقات بين الأشخاص والمناخ السائد بين الأفراد ، ويمتد تأثير ذلك على العلاقات الشخصية التي تنشأ بين شخصين والتي يحددها مفهوم الذات عند كل شخص ، وكذلك القواعد الأخلاقية واحتياجات وتوقعاته .

3-مناخ التعامل فى المنظمة

The cultural atmosphere in the Organization

مناخات التفاعل المناسبة بين الأفراد فى المنظمة هى مشاعر النوايا الطيبة والأمان النسبية ، فى مقابل مشاعر العداء والتهديد التى غالباً ما يكنها النـــاس بعضهم لبعض .

وهذه المناخات تهيئ المجال للناس ، فى أن يكونوا منفتحيـــن مـــع بعضـــهم البعض أو منغلقين أو متفاعلين ودفاعيين أو متعاونين أو خليطاً مما سبق .

ويمكن تمييز مناخات التفاعل فى المنظمة بواسطة عدة عوامل يوضحها الرسم التوضيحى التالى :

يؤدى للانغلاق والتفرقة والتباعد والتفسخ	مناخ التفاعل	يؤدى للابتكار وتوليد الأفكار
قليل ◄──	الانفتاح	──► كثير
قليل ◄──	الثقة	──► كثير
قليل ◄──	المسئولية	──► كثير
كثير ◄──	الخوف من التجريب	──► قليل



الانفتاحية هى درجة مشاركة العاملين فى المنظمة بحرية أفكارهم ومشاعرهم مع بعضهم .

الثقة هى درجة تصديق العاملين لبعضهم البعض لما يتناقلونه من معلومات أو معاناة

المسئولية وتشير إلى استعداد العاملين إلى تحمل المسئولية عن حدوث أية مشكلة فى التنظيم بدلا من توجيه اللوم لشخص آخر .

الخوف من التجريب ويشير إلى استعداد العاملين فى المنظمة إلى تحمل الخسائر عند القيام بتجربة شىء جديد عند الفشل ، وما يلاقونه من تحفيز وتشجيع من الآخرين وبصفة خاصة القيادات العليا فى المنظمة .



ثانيا : اثر المناخ التنظيمى على الصراع

The effect of Organizational culture on the Conflict?

1-مناخ التجديد والابتكار

the atmosphere of innovation and creativity

عندما يكون الناس منفتحين مع بعضهم البعض فإن الثقة تتولد بينهم وتنمو وتتطور . ويؤدى ذلك إلى مزيد من الانفتاح ومزيد من الصلات الحميمة والألفة والوئام فى التنظيم.

وفى مناخ التجديد والابتكار تكون هناك الفرصة كي يطلق كل فرد أفكاره بحرية حيث تجد مناخاً مناسباً للتزاوج مع أفكار الآخرين ، وتنتج عن هذا التزاوج أفكار شرعية تؤدى إلى أن يشعر الناس بحق انهم يساعدون بعضهم البعض .

وفى هذا المناخ يشعر العاملون بالفائدة والمصلحة المشتركة ، ويكون تحمل المسئولية فى أقصى درجاته ، حيث يسعى كل فرد عضو فى فريق العمل أن يتفهم الآخرين ، وأن يعملوا جميعاً على التعلم من الأخطاء أكثر من التركيز على رصد هذه الأخطاء .

ويساعد مناخ التجديد والابتكار على تعليل الخطورة المرتبطة بتجربة سلوكيات جديدة ، حيث إن الثقة والنوايا الطيبة المتوافرة تدفع إلى النمو والتطور والتحسن المستمر . وإذا كانت هناك مشكلات فى علاقات التجديد والابتكار و التوالد فان جميع الأطراف تحاول التفاهم والتعلم من أخطاء الماضى لإيجاد علاقة متطورة ونتيجة مرضية بشكل أكثر للجميع .

2-مناخ الانغلاق والتباعد والتفسخ

The atmosphere of close – mindedness, isolation and disunion

يسود مناخ التباعد بين العاملين والانغلاق نتيجة لعدم وجود فرصة للاتصال وتبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية Feed Back من الآخرين مما يؤدى إلى حدوث نوع من التفسخ فى العلاقات التنظيمية وبالتالى العلاقات الشخصية .

ومشكلات هذا المناخ هى انتشار عمليات تبادل الاتهامات وتوجيه اللوم للآخرين ، وهى تقلل أو تؤدى إلى انعدام الثقة بين أعضاء فريق العمل الواحد . وعندما لا يثق أحد العاملين فى زميله فسوف يكون هناك انغلاق فى العلاقة ولن تكون هناك مخاطرة بتقديم سلوكيات جديدة خوفاً من الفشل ، ولن يعود الفرد للتجربة مرة أخرى إذا كانت سوف تسبب له بعض المشكلات ، ومعظم الأفراد فى المنظمة يحاولون الهروب من مثل هذا المناخ إذا أرادو النمو والارتباط بشكل مثمر ومنتج مع الآخرين ، فى هذا المناخ يسعى بعض الأفراد إلى تجنب الخلافات ويعتقدون أن الخلافات سلوك يجب تجنبه فى كل الأحوال ، والبعض الآخر أن يحبون الجدل ويفضلون المعارك .

ويجب أن نتذكر دائما أن الخلافات ليست كلها سيئة ، فنحن نحتاج إلى اختلاف وجهات النظر فالمناظرات لا تمثل نوع من التهديد ، ولكن على العكس فهى عملية صحية تنعكس على صحة المنظمة ، حيث تساعد على خلق روح التحدى والإبداع وإعطاء الفرصة للجميع للتعلم من بعضهم .

3- مناخ الثقة

The atmosphere of confidence

لا تنمو العلاقات بين العاملين فى المنظمة حتى يتعلم الأفراد الثقة فى بعضهم البعض ، وتنشأ الأزمة بين فردين من العاملين فى المنظمة طبقا لدرجة الثقة المتبادلة بينهما وتوافر الثقة بين الطرفين يعنى التخلص من تجارب الخيانة والرفض وإحلالها بمشاعر القبول والدعم ، وفى معظم العلاقات بين العاملين يتم اكتساب الثقة إذا شعر الفرد أنه لن يكون هناك أذى وخاصة فيما يتعلق بكشف الذات ، وكذلك عدم التعرض للانتقاد.

ويتعلم العاملون الثقة من الخبرات السابقة ، وكلما زادت ثقتك فى زميلك فى العمل كلما زادت درجة مشاركتك بالمعلومات مع هذا الشخص .

وقد ساهمت الثقة كثيراً فى قصة نجاح العديد من المنظمات مثل ما حدث مع اليابانيين ، فالثقة تقضى على علاقات إدارة العمال القائمة الخصومة والتفرقة فى فيما بينهم وهذا ينطبق أيضا على بعض المجتمعات العمالية الأخرى . فعندما تسود الثقة يكون الاتجاه نحو الانفتاح متصفا بالمرونة والجودة ومتابعة الأخطاء وتقديم الابتكارات اللازمة للتغلب على المشكلات .

ولكن هل يظل مفهوم الثقة معنوياً أم نمكن تحويله إلى سلوك إنتاجى فى المنظمة ؟

ومن الطبيعى أن تكون الإجابة عن هذا السؤال هى بيت القصيد ، فالثقة هى العنصر الأساس فى أية علاقة شخصية داخل أو خارج العمل .

وتتواجد الثقة عندما تسمح لنفسك أن تعتمد على شخص آخر يكـون سـلوكه المستقبلى مؤثراً عليك وعلى معنوياتك وأدائك .

وتحدث الثقة عندما تشعر أن هناك خطراً من سلوك قد يفيدك أو يسـبب لك بعض الضرر وأن مقدار هذا الضرر المرتقب أكثر من المكاسب المرتقبـة ، وهنا نعلم أن النتيجة تعتمد على سلوك الشخص الآخر وسوف تكتسـب الثقـة عندما تشعر أن زميلك فى العمل سوف يتصرف لصالحك .

وعندما تهتز الثقة فإن العلاقات التنظيمية داخل المنظمة سوف تهتز ، وقـد تكون الخسارة مؤقتة أو مستديمة ، وذلك اعتماداً على طبيعة العلاقة ، ولكـى يتم بناء الثقة فى أى شركة أو منظمة لابد من تحويل مناخ التفرقة والتبـاعد إلي مناخ الابتكار والتجديد .

ويتطلب ذلك ألا يسعى المديرون للمهنة والسيطرة ، ويكون هناك مجـال لا بداء الرأى والتعبير والتعاون من اجل تحديد المشـكلات وتقديـم الحلـول المناسبة لها . وقد يكون هذا المناخ الديمقراطى فى البداية صعبـا ، ويـؤدى لحدوث بعض الفوضى والتجاوزات ، ولكنه سوف يؤدى فيما بعد على المـدى البعيد إلي خلق نوع من الثقة ، وتتلاشى أسباب الفوضى ويسـود التفاهم .

كيف يتم بناء مناخ الثقة فى المنظمة ؟

عندما تجعل العلاقة كل شخص يشعر بالدعم من الآخرين ، فإنها سوف تـؤدى إلي مشاعر متبادلة من التقارب والذات والثقة ، ولكى يتم الحفاظ علـى هـذه الثقة لابد ان يتصرف كل من الطرفين بتكامل مع عدم ترك الفرصـة لعوامـل أخرى تؤدى للتأثير فى هذه الثقة .

ويتطلب *الأمر الحفاظ على المعلومات السرية* التي تخص الأفراد وعدم مفاجأة الرؤساء لمرؤوسيهم بها أمام الآخرين من أقرانهم ، ومن الطرق المهمة أيضا لبناء الثقة فى المنظمة إعطاء الفرصة لكل فرد أن يقوم بعمله بأقل ضغوط ممكنة ، ومساعدته فى أن يفى بالتزاماته بشكل جيد ، وأن ينفتح بأفعاله ونواياه على الآخرين .

ومن أهم عوامل بناء الثقة فى المنظمة مساعدة العاملين على تجنب المفاجآت وتقليل التهديدات والأشياء المجهولة ، ويتطلب ذلك أن يكون الرئيس أو المدير حساساً لحاجات الآخرين ، فمن الصعب تبادل الثقة مع الناس الذين يحتفظون بالأشياء لأنفسهم وبالتالى لا يستطيع الآخرون التعرف على نواياهم أو معرفة ما سوف يحدث بعد ذلك.



ثالثا : أسباب الصراع فى التنظيم

What causes Conflict in Organization?

كما سبق أن ذكرنا بأن الصراع جزء من دورة حياة أية منظمة ، ولكنه يتفاوت فى حجمه وتأثيره من منظمة لأخرى ويرتبط بنجاح المنظمة فى مدى نجاحها فى إدارة هذه الصراع . ويمكن تحديد أسباب الصراع فى الآتى :

1-الاعتمادية بين العاملين

ومظاهر الاعتمادية هى سعى العاملين إلي تحميل الآخرين أعمالهم ، مما يؤدى دائما إلى الصراعات فيما بينهم ، وغالباً ما يكون السبب فى ذلك عدم وضوح المسئوليات والمهام الوظيفية لكل فرد أو عدم معرفتهم بها أو تقادمها وعدم تحديثها .

وتتحمل القيادة الإدارية دوراً كبيراً فى خلق مثل هذه الصراعات بداية من ضرورة التأكد من وضوح المسئوليات والمهام لكل فرد وضمان عدم تداخلها وحتى وجود معايير متفق عليها لتوزيع الأعمال وحسم الخلافات وتقييم الأداء .

2-ضعف أو ندرة الموارد

تحاول المنظمة أن توفر الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكاناتها ، ويحدث نوع من التسابق بين الأفراد للحصول على النصيب الأوفر ،وفى ظل عدم إمكانية تلبية جميع متطلبات الأفراد يحدث نوع من النزاع أو الصراع بين وحدات التنظيم المتنافسة من أجل تغطية احتياجاتها بغض النظر عن احتياجات الوحدات الأخرى . وغالبا ما يحدث ذلك فى غياب القواعد المنظمة والواضحة لترتيب الأولويات عند توزيع الموارد المحدودة .

3-تباين الأهداف

لا شك أن جميع الوحدات المكونة للتنظيم تعمل فى إطار هدف عام واحد Goal ولكن تبقى المشاكل الناتجة عن التفــاوض أو عــدم الانســجام بيــن الأهداف المرحلية أو الوسيطة (Targets) مما يــؤدى إلــى حــدوث بعــض الاحتكاكات بين الوحدات المختلفة أثناء سعيها لتحقيق هدفها ، ولا شك أيضــا أن ذلك يؤثر على الأنشطة أو الأهداف النهائية المحددة (Objectives) .

ويرجع هذا غالبا إلى عدم اهتمام الإدارة باتباع أســاليب علميــة وواقعيــة مناسبة عند تجزئة الهدف العام إلى أهداف مرحلية أو وسيطة ، وبالتالى إلــي أنشطة ذات معايير محددة لقياس مدى تحقيقها للأهداف السابقة ذكرها .

4-التباين فى الصفات الشخصية للأفراد

تحتاج فرق العمل الفعالة إلى توافر أو خلق حد أدنى مــن الاتفــاق فــى الاتجاهات والمعتقدات الثقافية والتنظيمية ، وبصفة خاصة فى مجال العمــل . وعندما يكون هناك تفاوت فى القيم والاتجاهات نتيجة للاختلاف فى الجنس أو السن أو المستوى العلمى ينمو نوع من الصراع بين أفراد الفريق الواحــد أو بين فرق العمل المختلفة داخل المنظمة .

ولا يرجع السبب فى ذلك إلى عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وعدم مراعاة الصفات الملائمة والمناسبة التى تربط الفرد بالوظيفة فقط ، بل والتــى تربطه بزملائه فى مجال العمل أيضاً . ومع أنه يمكن من خلال الإرشاد أثنــاء الإشراف وبرامج التدريب أن نقلل من أثر الاختلافات على السلوك الإنساني إلا أن هذا يبقى مرتبطاً بنوعية الخلاف واستعداد الأفراد للتغيير .

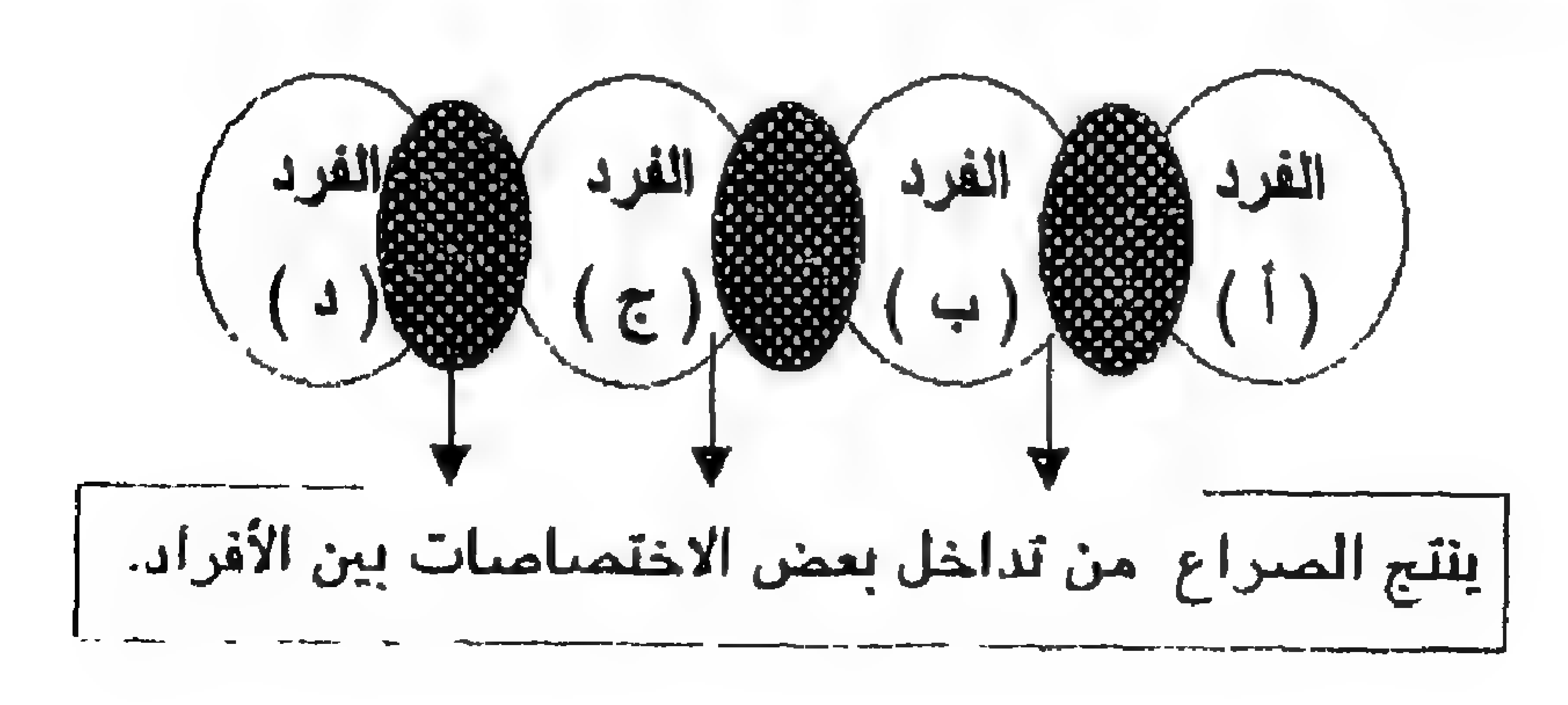
5-الصفات النفسية للفـرد

تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيرا كبيراً على سلوكيات الفرد تجاه نفسه والآخرين ، ويقسم الأفراد فى هذا المجال إلى أنماط مختلفة مثـل : العدوانـى الهجومى ، وذو الحساسية المفرطة ، والمنطوى ، والحريـص ، والمـاكر ، والمخادع ، والرافض ، والسلبى ، ومعظمها أنماط تعنى صعوبة التعامل معـها مما يزيد من حدة الصراعات وصعوبة السيطرة عليها .

ومع أن العوامل النفسية ترتبط بالفرد وتكون داخله ، إلا أن الإدارة تستطيع تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التى تمنع ظهور التـأثيرات النفسية السابقة أو تقلل منها على الأقل.

6-صراع الأدوار

ما هو المقصود بالدور بالنسبة للفرد داخل العمل ؟ الدور هو الشـكل الذى يتقمصه الفرد لكى يحقق أهداف وظيفته وما تتطلبه مـن مسئوليات . وينتج الصراع من الصدام الذى يحدث بين الدور الذى يقوم به الفرد وبين مـا يقوم به الآخرون من أدوار ، حيث تكون هناك مناطق مشتركة تدخل فى نطـاق اختصاصهم ، وهو ما يكون سبباً مباشراً لصراعات دائمة بين الفرد .



7-القيادة الإدارية

ليس هناك نمط ثابت للقيادة يمكن تعميمه على كـــل المنظمـــات أو الوحـــدات التنظيمية . ولكن يبقى نجاح القيادة مرتبطا بقدرتها فى التأثير على العـــاملين معها ، ولذلك سوف يختلف الأسلوب المناسب للقيادة لكل جماعة طبقا للصفات الخاصة بهم والقوانين واللوائح التى تحكمها بجانب البيئة التنظيمية المحيطة.

وينظر العالم اليوم للقيادة نظرة مختلفة عن الماضى فلـــم يعـــد الشكل أو الدرجة العلمية أو القدرة على إلقاء الخطـــب القويــــة هـــى جـــواز المرور لكرسى القيادة ، ولكن علاقـــات النجـــاح والثقة للقائـــد أصبحت تعنى قدرتـــه علـــى مواجهـــة الأزمـــات والمواقف الصعبة وإدارة الصراعات بل والعمل على الوقاية منها.

وبالرغم مما يقدمه العلم من معارف وتكنولوجيا جديدة ، فإنه يقدم أيضـــا العلاقات المعقدة والمتشابكة وما يصاحبها من ضغوط داخلية وخارجية التـــى يجب على القائد أن يتعامل معها .

فهناك ضغوط الإنتاج وخفض المصروفات وضغوط العاملين والهيكل التنظيمـــى والمجتمع والقوانين واللوائح إلا أن كل ذلك لا يعنى أن يفقد القائد قدرته علـــى إدارة الصراعات والوقاية منها .

8-التفسير الخاطئ للأمور

ويمثل ذلك الخلل فى عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية أو العاطفية فى التفسير أكثر من الجوانب العقلية ، ويمكن أن يكون من أسباب التفسير الخاطئ هو الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات ، مع وجود نوع من التشويش المتعمد على عمليات الاتصال والإمداد بالحقائق والمعلومات ، مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقى، ويسبب ذلك نوعاً من الاحتكاك وتترتب عليه نتائج تؤدى فى النهاية إلى الصراع .

ويتضح ذلك فى كثير من الأحيان فى بعض المنظمات عندما يتم الخلط بين الظواهر والمضامين ، حيث يكون التركيز فى العلاج على القضاء على الظاهرة ، مثل استخدام العنف أو الإجراءات الصارمة والقاسية مع العاملين لدفعهم إلي المزيد من العمل والإنتاج دون البحث عن الأسباب الحقيقية لكونهم غير منتجين والعمل على معالجتها ، سواء أكانت تتعلق بهم شخصياً أم تتعلق بالبيئة التنظيمية ، ويؤدى ذلك إلي تنامى روح السلبية والتخريب واللامبالاة والتخاذل .

9-الشائعات

سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة ويعمل على توقف فكر الإنسان عن النمو أو السير فى الاتجاه الصحيح ، وينقاد الإنسان مع الشائعات كقطيع الغنم مع راعيه إلى مستقبل مجهول وينطق الإنسان الشائعات نطق الببغاء فى كثير من الأحوال حيث يردد مالا يعقله أو يفهمه .

والشائعات كلمة تحوى الكثير من المعانى ، ويصعـــب أن نحددهـــا داخل إطار محدد ويعرفها البعض بأنها رأى معين مطروح يؤمن به من يسمعه ، وينتقل من فرد إلى آخر عن طريق الكلمة دون وجـود براهين أو دلائل .

والشائعة غالباً تتضمن موضوعـــاً معيناً والاهتمام بها يكـــون مؤقتـــاً ، فهى تروج فى الظروف الملائمـــة للموضوع ، وتنتهى بدفنها ، وقد تعـــاود الظهور مرة أخرى إذا وجـدت الأرض الخصبة لها .

ومع أن الشائعات قد تحمل تمنيات طيبة ، لكنها تظل وباءً اجتماعيـــاً يصيـــب الإنسان ولا يستطيع الابتعاد عنه أو التخلص منه بسهولة .

وليست كل الشائعات من نسيج الخيال ، فمع أن بعضـــها لا يكـــون لـــه أساس من الصحة ، فالبعض الآخر يعتمد على جزء من الحقيقـــة . وإذا كـــان الخبر يعتمد على البرهان والدليل ، فإن الشائعة ذات برهان باهت غير واضـــح تستخدم فيه بعض المبالغات لإضفاء درجة عالية من المصداقية والثقة .

وتكتمل أهمية الشائعات عندما يكون موضوعها مثيراً للأفراد ، وهناك غموض حوله أو يصعب عليهم الحصول على البيانات والمعلومات الحقيقية بســـهولة . والشائعة ليست دائما خبيثة فمن الممكن أن تكون سرداً لبعض المواقف التـــى رآها البعض وهناك خطر على نشرها .

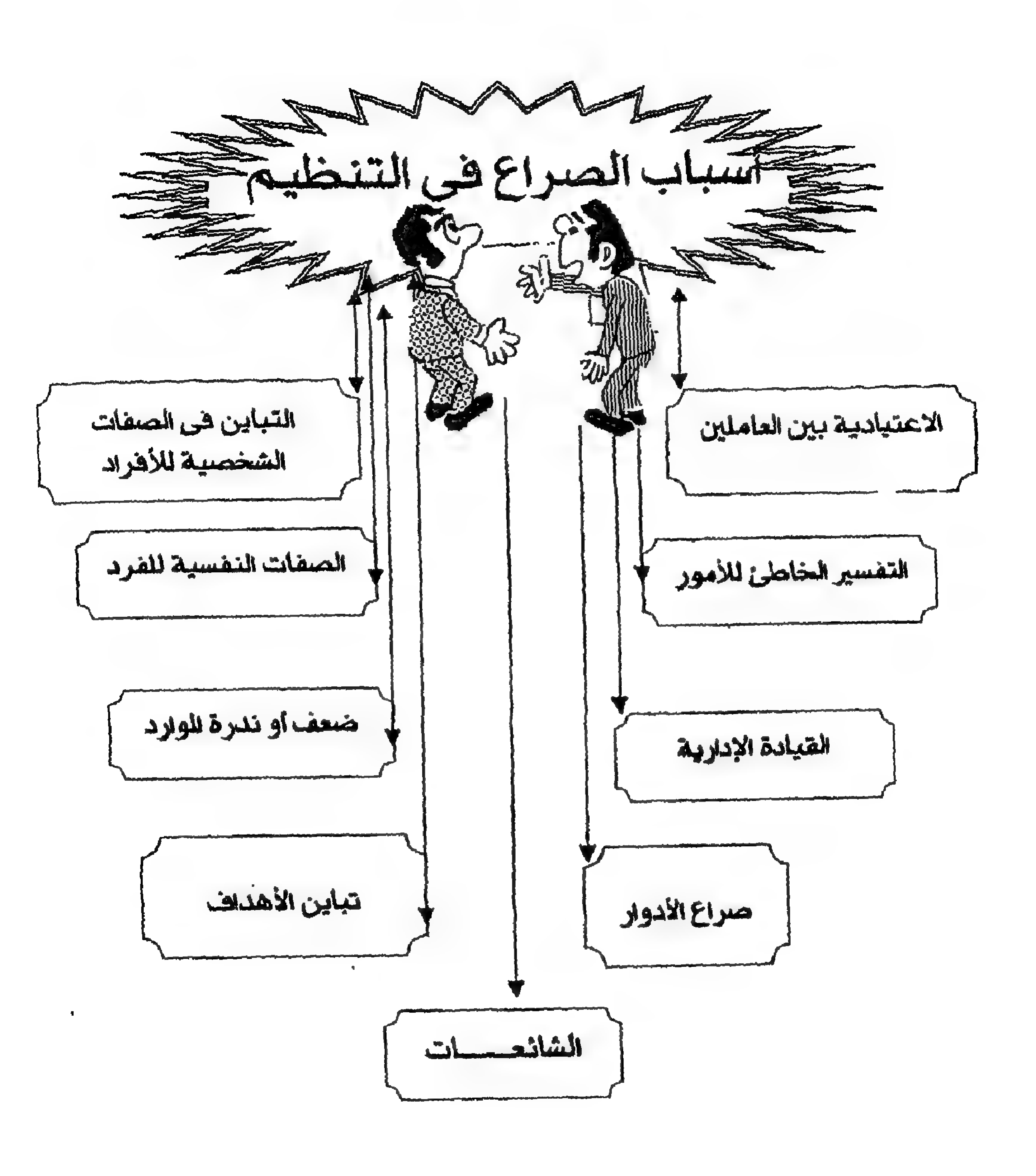
وبالرغم من أن الشائعات تتضمن أحيانا حقيقة أو تقـــوم علـــى أســـاس مـــن الحقيقية فنحن لا يمكن أن نعتمد عليها ، فهى فى الغالبية العظمى مجرد تلفيـق

لصالح مروج الشائعة عن عمد لتحقيق هدف ضد مصالح الكيان الذى ينتمى إليه وتؤدى إلي صراعات بين العاملين .

وتتحمل الإدارة مسئولية انتشار الشائعات حيث إن أسباب ترديدها ينحصر فى انعدام المعلومات وندرة أو إخفاء الأخبار بجانب انفعال الجمهور ببعض الموضوعات ، وخطورة أو شدة الشائعة تتناسب مع مدى أهميتها وغموضها .

وتؤثر الشائعات بشدة على الروح المعنوية حيث تشيع نوعاً من عدم الثقة والانهزامية ، وهى تعمل مثل الأفعى التى تتحرك ملتوية فى الظلام تنفث سمومها فى كل مكان مسببة ارتفاعا فى درجة الحرارة ومسببه لوجود النار تحت الرماد جاهزة لأن تشعل كل ما يقابلها ، إذا لم يتم اكتشافها وإطفاؤها فى الوقت المناسب.




أسباب الصراع فى التنظيم
التباين فى الصفات الشخصية للأفراد
الاعتيادية بين العاملين
الصفات النفسية للفرد
التفسير الخاطئ للأمور
ضعف أو ندرة للوارد
القيادة الإدارية
تباين الأهداف
صراع الأدوار
الشائعـــات

البـــــاب الخامــس

إدارة الصـــراع مع الذات و مع الآخرين

Management of self-conflict and conflict with others



الباب الخامس

إدارة الصراع مع الذات

ومع الآخرين

Management of self-conflict and conflict with others

أولاً ... إدارة الصراع مع النفس

ثانياً ... الانفتاحية الاستراتيجية (إرشادات لكشف الذات)



ثالثاً ... الاساليب السلوكية الاربعة ؟

رابعا ... الاساليب الوجدانية ؟

خامسا ... الرجل والمراة فى إدارة الصراع

سادسا ... الاخلاقيات والصراع

1- الخداع

2- الكذب

أولاً : إدارة الصراع مع النفس

Management of self-conflict

غالبا ما يفتقد الفرد الاتجاهات الصحيحة والإيجابية لمواجهة القوى الداخلية مما يدفع البعض إلى التخلى عن رؤيته تماماً والاستسلام للأمر الواقع .

وهناك رؤية سلبية أخرى لدى البعض عند مواجهة قواهم الداخلية المضادة حيث يسعون إلى التخلى عن الأجزاء الصعبة وعما لا يستطيعون تحقيقه ، والتوجه إلى الأشياء التى يسهل تحقيقها ، وحتى عندما يصلون إلى تحقيق بعض النجاحات المحدودة فإن القلق والتوتر يستمر معهم ، وربما يزدادون خوفاً من عدم القدرة على المحافظة على ما وصلوا إليه .

ولكن ما هى الأشياء التى ندفعها ثمناً للنجاح ، وهل يجب أن نقارن بين ما نحصل عليه من نتائج مع ما نبذله من جهد ونواجهه من قلق ؟

ان ثمن تحقيق الأهداف كثيراً ما يكون الإفراط فى بذل المجهودات والإنهاك ، وغالباً يكون الثمن اكثر مما تحقق ، وينعكس ذلك على ظهور القصور والعجز فى حياة الفرد والعيش فى صراع داخلى دائم مع النفس ، وبالطبع يمثل كل ذلك قوى تضعف ثقة الشخص فى نفسه وقدرته .

وهـــذا الصـــراع الداخلـــي في بناء الفرد ناتج مـــن المعتقـدات والقيم التى نشأ عليها والتغير فيها لن يأتـــي مرة واحـــدة ، ولكنه يحتـاج إلي اكتساب خبرات جديدة تعـــود إلى بعض التطويـــر حتـى نصـل إلـي درجة عالية من التمكن الشخصي .

ولكن كيف يمكننا مواجهة هذا الصراع بشكل فعال ؟

أثبتت الدراسات العملية في مجـــال إدارة الأعمـــال أن الاعـتراف الداخلي بحقيقة الوضع هو البداية الصحيحة لمواجهـــة الصـــراع ، ولذلك لا بد من تهيئة الظروف والمناخ الذى يشعر الفرد مـــن خلالـــه أن مـا يحمله من قيـــم ومعتقدات يؤثر سلبياً على إمكانياته وقدراته ، وتـأتى بعـد ذلك الرغبة القوية والتى لا تلين لاقتلاع بعض الاتجاهات التى كان يخدع بـــها نفسه ، ويعنى ذلك فرض التحدى مع النفس والوعى المستمر بما يحدث حولنا

إن المواجهة الحقيقية تعتمد على النظر إلى مشكلات الأداء الإنسانى وتأتى من داخله وتقيد أفكاره وتمنع خروجها ، وتبعده عن استخدام طرق التفكير السليمة.

ولا نستطيع في هذا المجال أن نتجاهل مقولة تشـــارلز ديكـــنز الروائـــى الإنجليزي الشهير :

تعطى الحياة لنا فرصة رؤية حقيقية بغض النظر عن ميولنـــا ، وإذا توافرت لنا الشجاعة للاستجابة لهذه الفرصة وهذا الخيـــار سـوف تتولد لدينا القدرة على تغيير أنفسنا بشكل عميق .

والحقيقة تطلق سراحنا من سجن تشوية الواقع ، وهذا ما تنادى بـــه كــل الأديان السماوية ، والشرائع الوضعية لأن الحقيقة تحرر الفرد .

أننا فى حاجة إلي نتعلم كيف نفصل بين ما نريد حقاً وبين ما نعتقد أننا فى حاجة للقيام به لتحقيق ما نريد ، ثم يأتى بعد ذلك الجهد الداخلى لتقوية العلاقة بين الحلم والحقيقة.

إننا تعودنا نتعامل مع العقل الحاضر أو العقل الباطن ولكننا لم نتعود على التعامل مع المنطقة المحصورة بينهما وهى منطقة ذات قدرات خارقــة لأنــها همزة الوصل بين العقل الحاضر والعقل الباطن .

لقد تعودنا على أن ننظر للأمور من خلال الصعوبات والعوائق التـــى تحيط به ، وهذه النظرة سلبية يحكمها ما يخترنه العقل الحـــاضر مـــن قيـــود وتحجب عنا رؤية النتائج المتوقعة أو المطلوبة .

ولو أننا بدأنا تفكيـــرنا بحصـــر المنافــــع التـــى يمكن أن تعود من وراء تحقيق الهدف ، فســـوف نكتشف أن التفكير سوف يساعـــــــد على فك القيـــود التى كانت تمنعهـــا من الانطلاق حيـــث يكـــون مجـــال الاختيـــارات أوسع .

وسوف تساعدنا حرية الاختيــار والســعى للتركيـــز علـــى النتـــائج المهمـــة علـــى عقد العزم على النجاح وتخطـــى العوائـــق والعقبـــات . وسوف يـــؤدى التزامنـــا بالحقيقـــة والمواجهـــة الصريحـــة لأنفســنا

إلـــى تطوير العلاقة مـــع العقـــل الباطـــن وخلق نوع مـــن التفـــاوض المقبـــول بينــــه وبين العقـــل الحاضـــر .

والهـــروب مـــن الحقيقيـــة يـــؤدى إلى خلق توتر داخلـــى ذى تأثيـــر نفســـى سيئ ، ويـــؤدى إلـــي خلل فـــى أداء وظائـــف الجسم ، ويؤدى إلى صـــراع النفس ، والهـــروب مـــن إدراك الواقـــع الحالـــى أو تزييفـــه يـــؤدى إلي منـــع المعلومـــات الدقيقـــة مـــن الوصول للعقـــل الباطن كى يحـــدث الارتباط بين الرؤيـــة التـــى نبحـــث عنهـــا والواقـــع الفعلـــى .

وحتى يستقبل العقل الباطن الأهداف التى تتمشى مع اتجاهاتنـــا وقيمنـــا وطموحاتنا يجب تطويـــر مستويات مرتفعة تمكن من قيام الصلة مع العقـــل الباطن ، وهذا يعـــود إلي مبدأ تطوير الرؤية الشخصية .



ثانيا : الانفتاحية الاستراتيجية

Strategic productivity (guides to self-disclosure)

لأن الانفتاح على الآخرين له ثوابه وعقابه ، فمن الصعب تحديد درجـة الانفتاح ، ومع من يكون هذا الانفتاح لأن مشاركة مشاعرنا واحتياجاتنـا مـع الآخرين قد تؤدى إلى بناء علاقات قوية نشعر فيها بالاهتمام والفهم من قبـل الآخرين ، ونشعر فيها كذلك بالرغبة فى تلبية الاحتياجات .

ولكن إذا كان انفتاحنا عـن طـريق غير مناسب فإنه قد يسـتغل ضدنا أو يؤدى إلي رفضنـا وإهمالنا من جانب هـذا الشخص ، ولكن مـع السلوكيات المغلقة فإنك لا تخشى الاستقـلال أو الرفض ؛ ولكنك فقـط قـد تتحمل أعباء وتكاليف عدم تلبية حاجتـك .

ومن الصعب أن تنتمـى ، أو تقيـم علاقـات ذات معنـى أو تجعل نفسـك معروفـا لـدى الآخريـن من ذوى الأهميـة .

والإفراط فى الانفتاح أو الانغلاق ليس مستحبا فى كثيـر من العلاقـات ويؤدى إلي نشوء وتنامى الصراعات الداخلية والانفتاح الإستراتيجي يمكـن أن يساعدنا على اختيار متى وكيف نحاول أن نكون أكثر انفتاحيـة وصـدق فـى علاقاتنا مع الآخرين . والاستراتيجية تعنـى التفكـير قبـل التصـرف . وعنـد اختيارنا للانفتـاح يجب أن نفكـر فـى دوافعنـا والتأثيـرات

المحتملة لملاحظاتنا على الآخرين ، واستعداد المتلقى لسماع وجهات نظرنا .

والانفتاح الفعال يتطلب أيضاً حساسية تجاه الشخص الآخر والاهتمام به ، ويختلف الناس فى قدرتهم على التوافق مع الاتصالات المفتوحة فى أوقات مختلفة . فإذا أردت أن تساعد الطرف الآخر على الفهم والنمو بطريقة فيها اهتمام دون إصدار أحكام والطرف الآخر يطلب منك ذلك ، ففى هذه الحالة يكون كشف الذات مفيداً للعلاقة .

وأخيرا فإن كشف الذات الفعال والمؤثر يتطلب ثقة بين الأطراف فى العلاقة ، وبدون الثقة فإن كشف الذات قد يكون له مخاطر ، ومع نضج تتطور العلاقة تتطور الثقة ، والأشخاص الحميمون يفترضون ان الطرف الآخر هو من يفشى لهم معلومات تضعهم فى مواقف صعبة .



ثالثا : الأساليب السلوكية الأربعة .

The four behavioral techniques

فى كثير من الأحيان عندما لا يستطيع شخصان التوافق مع بعضهما البعض سواء أكانا أقراناً أم رئيساً ومرؤوسا ، فإن هذين الشخصين لا يجدان أية صعوبة فى عمل علاقات مع أناس آخرين .

وكما رأينا فإن هذه الفروق والاختلافات يمكن تفسيرها بواسطة القواعد الشخصية والأخلاقية المختلفة ، وكذلك الاحتياجات وأساليب تقديم الذات .

وكثيرا ما تحدث هذه اللاتوافقات عندما يكون لدى الأفراد طرف مفضلة مختلفة يحبون ان يعاملهم الآخرون بها ، فإذا لم تتوافق طرق التفاعل لشخصين مع بعضهما البعض وكذلك أساليبهم السلوكية ، فإن احتمالية التوتر والصراع تكون كبيرة .

والأسلوب السلوكى للشخص هو طريقته المعتادة للتفاعل مع الآخرين ، والاستجابة هى درجة استعداد الشخص لإظهار المشاعر وتطوير العلاقات .

أما التوكيد فهو حجم التحكم والسيطرة الذى يحاول الشخص ممارسته على الآخرين وفى المواقف المختلفة ، وهناك بعض الناس أكثر توكيدية من غيرهم وهناك بعض الناس أكثر خضوعاً واستسلاما من غيرهم .

أما تعبير المنفتح أو الانبساطي فهو الشخص الذى يكون اتجاهه وأشواقه نحـو ما هو خارج الذات ، بينما الشخص الانطوائي يكون اكثر تحفظا عند التعـامل مع الآخرين .

والأشخاص الذين يتمتعون بأساليب سلوكية قابلة للتوافق يميلـون إلى حب بعضهم البعض ، ويتوافقون مع بعضهم بشكل طبيعـي أفضل مـن الأشخاص الذين لا يتمتعون بالأساليب السلوكية التوافقية .

ومن إحدى المهارات الأساسية فى العلاقات بين الأشخاص معرفة كيف يسـعى الفرد لإحداث التوافق بين أسلوبه السلوكى الخاص به مع الأساليب السـلوكية للغير ، وهذه هى ممارسة المرونة السـلوكية بمعنـى أن تعـامل الآخريـن بالطريقة التى يحبون أن يتعاملوا بها ، وبالتالى لابـد مـن تقديـر الآخريـن ويتطلب ذلك أن تتفهم الأسلوب السلوكى الخاص بالشخص والآخرين.

1-الأسلوب التعبيرى (المعبر)

الشخص المعبر هو ذلك الفرد الذى يتصـف بـالبصيرة والحيويـة ومـن الممكن أن يكون هذا الشخص مناوراً وقـابلاً للإثـارة ، وسـريع التحـرك ، وقراراته تلقائية ولا يهتم بالحقائق والتفاصيل ، ويعيش منخرطاً ومتعايشا مـع الناس .

ومثل هؤلاء الأشخاص يتميـزون بالقـدرة على التأثير والإقناع والقيادة . ويحبـون النـاس كمـا يحبـون القيادة ويحبـون أن يصفق الآخرون دائمـا لهم ، ويحب الشخص المعبـر التفاعل مع الآخرين ، ولكـن عندمـا تحـاول الوصول معه إلـى اتفاقيـة فإنه يحتاج التأكد مـن تفـهم كـل التفـاصيل وتلخيص كل شئ كتابة حتى لا ينسى شيئـاً .

2-الأسلوب الاندفاعي

الشخص المندفــــع غالبا ما يكون صارماً مــع الآخريــن ، ويصــدر قراراته بسرعـــة ، وهـــو موجه نحو الإنتاجية وموله بالنتائج الأساسية ، وبالتالى فهو يكــون عنيـــداً وغير صبور ومتشبثاً برأيـــة وهـــو يجـاهد للسيطرة على الآخريـــن والتحكم فى المواقف ، ويدخل معظم الأفـــراد مـــن الخلفيات الثقافية المختلفـــة ضمن هذه الفئة .

ولكى تكون علاقتنا منتجة مع الشخص الاندفاعى فإننا نحتاج إلى تنظيم وكفاءة فى التعامل معه ، كما يجب أن تكون العلاقة معه علاقة عمل . ولكـــى نؤثر على قراراته علينا أن نقدم له خيارات ونتركه يصل إلي النتائج .

3-الأسلوب التحليلى (المحلل)

الشخص الذى يستخدم الأسلوب التحليـــى يتصــف بالمثـــابرة ويحـل المشكلات بشكل نظامى ، وعادة ما يظهر بمفرده ناقداً للأمور التـــى تحـدث حوله كما أنه يصعب إرضاؤه حيث يريد أن يكون كل شيء صحيحا ، وهذا مـا يجعله يعتمد بشدة على البيانات ، وتميل أفعاله وقراراته إلي الحذر الشـــديد ، وهو يفكر قبل أن يتحدث حتى يتأكد أن كل ما يقوله صحيح .

ولكى تتوافـــــــــق مع هذا الشخص المحلل يجب أن عليك أن تكون منظمًا ومستعداً بالتحضير الكافـــى للموضوعـــــات التى سوف تناقشها معه .

ويقوم ستخدم هذا الأسلوب بطلب أدلة حقيقية ملموسة ومادية ، مع عدم إعطاء الفرصة لاستخدام أية وسيلة تبدو أنها تحايل لاتخاذ قرار سريع منه . كما يحب أن تأخذ الوقت الكافى معه لدراسة وحصر المزايا والمساوئ المختلفة لأى شيء تريده معه ، ويجب أيضاً أن تقوم بحصر البدائل المختلفة والعملية للتعامل مع أي مساوئ أو طرق مقترحة يمكن أن تصرف بها هذا الشخص الذى يعتمد على استخدام الأسلوب التحليلى فى التعامل مع الآخرين .

4-الأسلوب الودود

عادة ما تكون درجة الاستجابة عالية عند الشخص الودود وهو غير منحاز بالنسبة لذاته نسبيا ، وهو شخص يعتمد عليه وأحيانا ما يبدو كثير الشكوى ، رقيق القلب وميالاً للقبول والاذعان . وهى بطيء فى اتخاذ أي فعل أو إجراء وهو يحب أن يعرف رأى الناس قبل أن يتخذ أي قرار .

ولا يحب الشخص الودود الصراع بينه وبين الأشخاص الآخرين ولذلك فهو دائما يقول ما يجب أن يسمعه الغير بدلاً من أن يقول ما يدور في عقله بصورة قطية وصريحة . والأسلوب الودود يختلف عن الأسلوب الاندفاعى حيث أن الأول يعترف بوجود من هو أعلى منه ، أما الثانى فيتصرف كما لو كان الرئيس .

وعلينا فى حالة الشخص الذى يعتمد فى تعامله مع الآخرين على الأسلوب الودود أن نحاول دعم مشاعره ونظهر له الاحترام كشخص يجب تقديره ومن الأفضل أن تغلب على علاقتنا به الشكل الودى وغير الرسمى.

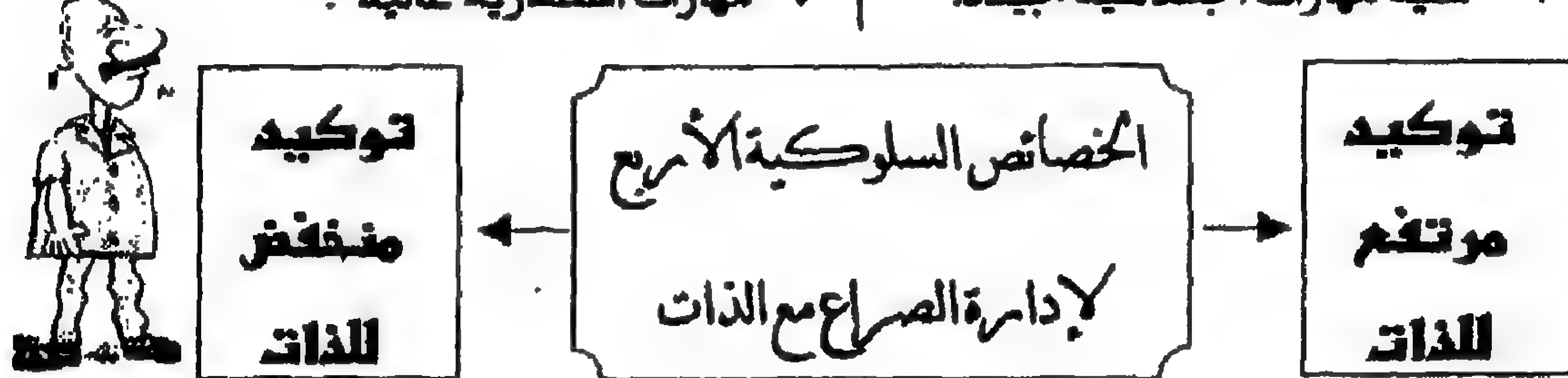
استجابة عاليــــة

الأسلوب التعبيرى

- افعاله وقراراته تلقائية .
- يحب الانخراط مع الآخرين .
- يكره ان يكون وحيدا .
- يبالغ ويعمم .
- يميل لإشراك الآخرين فى الحكم.
- يقفز من نشاط لآخر .
- يعمل بسرعة وبإثارة مع الآخرين
- يبحث عن التقدير والانتماء.
- لدية مهارات اجتماعية جيدة.

الأسلوب الودود

- بطىء فى الأفعال والقرارات .
- يحب العلاقات الشخصية الحميمة .
- يكره الصراع بينه وبين الآخرين .
- ينصت للآخرين بفاعلية .
- ضعيف فى تحديد الأهداف وتوجيه الذات.
- له قدرة ممتازة على حب ودعم الآخرين.
- يعمل ببط وترابط مع الآخرين .
- يبحث عن الأمان والانتماء .
- مهارات استشارية عالية .



الأسلوب الاندفاعى

- افعاله وقراراته صارمة .
- يحب السيطرة .
- يكره التردد.
- يفضل أكبر درجات الحرية عند إدارة الذات والآخرين .
- مستقل ومنافس للآخرين .
- لا يتقبل مشاعر واتجاهات ونصائح الآخرين .
- يعمل بسرعة وبمفرده .
- يبحث عن التقدير وتحقيق الذات .
- لديه مهارات إدارية عالية .

الأسلوب التحليلى

- افعاله وقراراته حذرة .
- يحب التنظيم والبناء.
- لا يحب الانخراط مع الآخرين .
- يسأل أسئلة كثيرة عن التفاصيل.
- يفضل بيئة العمل العقلانية .
- يعمل بموضوعية فى اتجاه تحقيق المهمة.
- يحب ان يكون دائما على صواب .
- بجمع البيانات ويتأكد من صحتها.
- يعمل ببط وبدقة وبمفرده .
- يبحث عن الأمان وتحقيق الذات.
- مهارات جيدة فى حل المشكلات .

استجابة منخفضة



الخصائص السلوكية

إن إدراك أن الناس لديهم أساليب سلوكية مختلفة وهم بحاجة إلي أن تتم معاملتهم بشكل يتناسب معهم - يعتبر شيئا أساسياً فى بناء العلاقات الصحيحة بين الشخص والآخرين والسيطرة على الصراعات منذ ظهورها .

فإذا استطعت أن تحدد أساليب سلوكية مختلفة لبعض الأشخاص فهذا يعنى أن لديك الآن مفاتيح التعامل معهم بالطريقة التى يحبونها ، والمردود الأساس فى هذه الحالة هو مزيد من الإنتاجية . والرضا الشخصى فى علاقتك والتركيز على الثقافة والسلوكيات الخاصة بك وتغبيرك يساعدك على تطوير رؤية ثاقبة للعقول المختلفة التى حولك . وهذا يعد من أساسيات إدارة التنوع الثقافى ، فإذا كنت قائدا أو مديراً ولديك الرغبة فى تحقيق المزيد من الإنتاجية من وراء من يعملون معك فإن ذلك يتطلب منك ضرورة فهم الطريقة التى يفضلون أن تعاملهم بها ، ومن خلال التحدث بلغة يفهمونها يمكنك أن تستكمل مهاراتك بالتدريب .

رابعا : الأساليب الوجدانية

The emotional techniques

تؤثر الأساليب السلوكية المختلفة بشكل كبير على الطريقة التى يتصرف بها الأشخاص ، وبالتالى على مشاعرهم تجاه بعضهم البعض . والناس تختلفون ويتنوعون بشكل هائل فى كيفية التعبير عن مشاعرهم والاستجابة لها ، وهناك ثلاثة أنماط وجدانية شائعة ، والواقع أن الإنسان خليط بين هذه الأنماط ويظهر نمط واحد من الأنماط الوجدانية بشكل منتظم طول الوقت .

ومعظم الناس يمرون بمشاعر رقيقة ومشاعر جادة ، ويعبرون عن تلك المشاعر فى وقت أو آخر . وكثير من الناس يشعرون بالراحة مع أسلوب وجدانى أو شعورى واحد .

وليس بالضرورة أن يكون هناك أسلوب أفضل من الآخر ، ولكن السؤال الأساس: كيف يمكن التعامل مع الأشخاص أصحاب المشكلات ؟ وما هو الأسلوب الوجدانى الذى يطور ويحافظ على العلاقة بينهم بشكل أفضل ؟

ويمكن للفرد أن يتعلم المرونة فى التعامل مع أساليب الأشخاص الشعورية والوجدانية من خلال المجهود والممارسة ، كما يمكن أن يتعلم الناس التعبير عن كل مشاعرهم فى الوقت المناسب *فالشخص الودود* يمكن أن يتعلم كيف يتعرف على الصراع ويتعامل معه ، *والمنجز القوى* يمكن أن يتعلم عطاء وقبول الآخر ، *والمفكر المنطقى* يمكن أن يتعلم التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين وكيفية التعامل معها .

الأساليب الوجدانية	الودود	المنجز القوى	المفكر المنطقى
الصفة	الحساسية	القوة	اللامشاعر
التعبير المريح	مشاعر ودية	مشاعر بها قسوة	يميل لإحلال المنطق
التعبير غير المريح	مشاعر بها قسوة	مشاعر حساسة	قاس أو حساس

خامسا : الرجل والمرأة وإدارة الصراع

Man & woman in conflict management

تتصف غالباً سلوكيات الاتصال الخاصة بالرجل بالتوجه نحو المهمة وتحديات الآخرين والسيطرة عليهم وعلى الحوار معهم فالرجل يقاطع فى الحديث بدرجة أكثر من المرأة ، *أما النساء فهن اكثرا إلماما بالمعلومات وأكثر قبولا للأفكار* ويركزون اكثر على العلاقات الشخصية . كما يهتم النساء بالآخرين وهن اكثر استجابة ويبدون مزيداً من الدعم الوجدانى، كذلك فإن المرأة تتميز باتباع قواعد المنطق السليم ، وتختار الكلمات بعناية اكثر من الرجل .

وتستخدم النساء الألفاظ الوصفية وهى عادة ما تصف المقصود من الاتصال ، فاللغة التى تستخدمها أقل قوة ، مثال على ذلك (ربما وأنت تعلم ما

أقصد إنه مجرد رأيى) والمرأة غالباً ما تستخدم السؤال المذيل ، مثل (أليس كذلك ؟) لتأكيد العبارة التى تقولها .

وقد تتنازل المرأة عن رغبتها أتوماتيكيا للآخرين وبإضافة السؤال المزيل أليس كذلك ؟ أهذا صحيح ؟ يجعل ذلك حديثها يعطى انطباعا بأنها غير متأكدة حديثها ، وأنها يتنازل عن سلطة صنع القرار

ويختلف الرجال والنساء فى ردود أفعالهم تجاه رموز السلطة والطريقة التى يفضلونها فى التعامل مع الصراع .

هذه وقد زادت أهمية الموضوعات بسبب أن كثيراً من النساء أصبحن يشغلن مناصب ذات سلطات فى كثير من الأماكن .

وتميل النساء ذات الاتجاهات الأكثر إيجابية نحو المديرات من النساء اكثر من الرجال ، ويعتقدن أن المديرة المرأة أفضل واكفأ من المدير الرجل ولكن بالرغم من أنه فى أحد استطلاعات الرأي للطالبات الجامعيات كن يفضلن أن تكون رئيستهن امرأة إلا أن النساء العاملات فعلا يفضلن أن يكون رئيسهن رجلاً .

ويفضل الكثير من النساء التجنب التام للمواجهات والصراع ، وبعض النساء الأخريات يفضلن قضاء أوقاتهن فى أدوار غير ذات نفوذ بدلاً من الانخراط فى صراع على السلطة ، وعلى النقيض نجد أن الرجال قد تربوا ونموا على الإفراط فى التركيز على السلطة وفوائدها ، ويستمتع الكثير من الرجال بتفوق وسيطرة الفرد حتى وإن كانت غير ضرورية أو معوقة .

وكثير من النساء المديرات يملن إلــــى مقاومـــة المسئولية فـــى مواقف الصراعات حتى عندما تكون سلوكيات توكيـــــد الـذات مناســبة ، والبعض الآخر منهن يتنازلن عـــن سلطتهن ويبحثـــن عن مساعدات بـدلاً من مواجهة الموقف بأنفسهن وقد تكون التنشئة الاجتماعية هى الســـبب فـــى تعودها على البحث عن المساعدة من الأخريات بدلا من الاعتماد على النفس .

ولا نستطيع بشكل مطلق تجاهل وجود صراعات فى العلاقـــات الشخصية بين الرجـــل والنســـاء عندمـــا يعملـــون معـــا بسبب وجود جاذبيـــة ضعيفة داخلية ، ومن السذاجة الاعتقـــاد بـــأن الإدارة قادرة ان تمنع أو تقضى على الصراعـــات الناتجـــة عن ذلك ، ومـــن الأفضـــل أن نكـــون أكثـــر واقعية ونساعد الأشـــخاص مـــن الجنســين علـــى إدارة الصراعـــات الناتجـــة علـــى العلاقـــات فيمـــا بينهـــم والتركيز على تعلـــم الاتصـــالات المباشـــــرة ، ووضـــع حـــدود لكـــل شخصية مـــع التركيز أيضاً علـــى ضـــــرورة وجـــود الأخلاقيـــات المطلوبة ، حيث أن عدم الاهتمـــام بإدارة مثل هـــذه الصـــراعات غـــير الواضحة والخفية يمكن أن يدمر علاقات العمل .



سادسا : الأخلاقيات وإدارة الصراع

Morality conflict

1-الخداع ... Deception & misleading

تكون الاتصالات أخلاقية بين الشخص والآخرين عندما يقوم الفرد بتقديم المعلومات الدقيقة ، وتكون غير أخلاقية عندما يمنع شخص آخر من الحصول على المعلومات ذات الصلة بالاختيار . وتجبر الاتصالات غير الأخلاقية الشخص على اختيارات لا يقوم بها في الأمور العادية أو الامتناع عن الاختيارات التي يمكن أن يقوم بها في الأمور العادية أو الاثنتين معاً .

والخداع هو التغيير والتبديل عن وعي في المعلومات للتأثير بشكل كبير على مفاهيم الطرف الآخر ، ويتضمن الخداع الكذب وهي إخفاء أو تشويه معلومات حقيقية أو سلوكيات لا تعكس مشاعرنا الحقيقية أو معتقداتنا مثل الابتسام أمام من لا نحبهم أو لتجنب المزيد من العمل .

والكذب الواضح هو أي بيان زائف بقصد الخداع والتضليل ، أما الكذب الخفي فهو الذي يحدث عند إخفاء شيء له صلة بالموضوع مما يؤدي بالآخرين إلي نتائج غير صحيحة .

والكذب وإخفاء الحقيقة عملية لا أخلاقية لأنها تمنع الشخص من التعرف على البدائل الممكنة .

والخداع بين الشخص والآخرين قد يكون شائعاً فى بعض أماكن العمل ، وخاصة لتجنب العقوبات ، ولكن أيضاً لتقديم نتائج أفضل أو حماية مشاعر الآخرين ، أو تحقيق الأهداف أو تجنب الاضطرابات والمفاجآت والارتباطات حيث أن الثقة والأمانة من العناصر التى هى فى غاية الأهمية للعلاقات المنتجة بين الشخص والآخرين ويكون الخداع خطأ جسيماً

ويمكن التنبؤ بالخداع عن طريق ملاحظة التغيرات السلوكية ، وعندما يمارس الناس الخداع فإنهم يظهرون مزيدا من الغموض والشك والتكتم ، وتكون رسائلهم غير مقبولة ويحتوى كلامهم على مزيد من الأخطاء ويكون أقل طلاقة ، والكذابون يتجنبون التواصل بالاتصال البصرى (النظرات) ويكون لديهم ميول لمضايقة الأمناء .

وهناك بعض الحالات التى يسعى فيها الشخص للحصول على المعلومات واستخدامها بدون إذن ، وذلك عن طريق الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت والتسجيلات المنسوخة وغير المصرح بها وهى أحد نماذج الخداع والكذب على الآخرين ، ولا شك أن أهم شيء يريده الناس فى قائدهم أو زميلهم أو صديقهم فى العمل أو خارجه هو الأمانة .

فالكذب يعنى أن تفقد الثقة فى الآخرين الذين يعتمدون عليك والذين تعتمد عليهم ، وعندما ينتشر الكذب والخداع فى فرق العمل فإن ذلك يعنى انهيارها .

2-الكذب ... Lies

يمارس الكثير منا الكذب بشكل غير متعمد أو معتمد ، فيقوم البائع بالمغالاة فى تعداد مزايا السلعة التى يبيعها والطبيب ، وقد يخفى

على مريضه إصابته بمــــرض خطيــــر ، وهــذا النــــوع مــن الكــذب البــــرىء مسموح به نسبيا وإن لم يكن مقبــــولاً من جانب الضحيـــة أو الظروف التـــــى استخدم فيها . وهو كذب شائع يلجأ إليه الكثير من النـــاس ويبتدعون شتى الأسباب لتبرير أنه عادى أو مقبـــول .

وتختلف المقاييس بالنسبة لقبول الكذب أو رفضه بيــن شــخص وآخر ، وتختلف أيضاً الحدود الفاصلة بين ما يطلق عليه الكذب البرىء ومـــا يطلق عليه الكذب الخطير حسب أخلاقيات ممارس الكذب والظروف التى كــذب فيها ، والمخاطر والفوائد الناجمة عن الكذب بالنسبة للكذاب والضحية .

وسرعان ما ينكشف هذا النوع من الكذب الخطير حيث يمكن للآخرين تمييزه ، وهو لا يكون متوقعا ولا مقبولا ، ويكون نابعاً من المصلحة الشخصية للكـذاب ويرمى إلي إلحاق الخسارة والضرر بالصحة إلا أن انكشاف الكذب يتسبب فـــى عواقب وخيمة للكذاب

ويمكن تقسيم الأكاذيب إلى عدة أنواع

أ-الأكاذيب المباشرة وغير المباشرة

حيــــث يقوم الكذاب بالكذب علــــى الضحية مباشـــرة ، أو يقــوم الكـذاب باستخدام طــرف ثالث برئ يوحى إليه فعلا بأن ما يقوله له من أكــاذيب هــو فى الواقع حقائــق قائمة حيث ينقلها الطـــرف الثالث إلي الضحيـــة بشــكل تلقائـــــى وتجب الإشارة هنا إلى أن مثل هـــــذه الأنــواع مــن الأكــاذيب المنقولة عن طريـــق طرف ثالث يصعب اكتشافها لأن الضحية لا يكون فـــى مواجهة الطرف الكاذب ، ومن المستحيل أن يستفسر عمــا ينقــل إليــه أو أن يطلب المزيد مــن الإيضاحات التى قد تؤدى لكشف الكذب .

ب - الأكاذيب الموجبة والسالبة

فى الأكاذيب السالبة يخفى ممارس الكذب بعض الأمور والحقائق عن الضحية من خلال التهرب من الإجابة المباشرة عن أسئلته ، أو بالتعتيم على الحقائق أو بالتظاهر بالغضب أو المرض أو ما إلى ذلك . وهذا النوع من الأكاذيب اكثر شيوعا ، ومن وجهة نظر الكذاب اكثر فائدة له لأنه إذا ما حدث كشفه أمكنة الادعاء أن ذاكرته قد خانته أو أن الحقائق هربت منه ، أو انه لم يفهم سؤال الضحية بشكل جيد . وهكذا فإنه يوجد أمام الضحية منفذا يستطيع أن يهرب معه.

والحد الفاصل بين الحقائق وإساءة الفهم رفيع جدا ، والأكاذيب السالبة التى تنطوى على إخفاء الحقائق تختلف اختلافا كبيرا عن الأكاذيب الموجبة التى تنطوى على تشويه الحقائق واختلاف الأكاذيب .

وفى حالة الأكاذيب السالبة سرعان ما ينكشف أمر الكذاب عندما يواجه بأسئلة محرجة لا تترك له مجالا للتهرب ، ومن النادر أن يعترف الكذاب بأنه يخفى الحقائق ، ولكنه غالبا ما يلجا إلى الاعتذار بالنسيان أو إساءة فهم الأسئلة التى يجيب عنها ليبرر كذبه.

وعلى الأشخاص الذين يقومون بإدارة الحوار والمناقشات والمقابلات أن يترصدوا الإجابات التى يحاول بها من يكون معهم المقابلة إخفاء الحقائق والظهور بمظهر النفى القاطع لما فعله.

وفى حالة الأكاذيب الموجبة يلجأ الكذاب إلى الاحتيال والخداع بـاختلاق الأكاذيب ، إلا انه يجب الإشارة إلى أنـه حتـى يسـتطيع الكـذاب أن يحقـق غرضه فإن عليه أن يكون قوى الذاكرة ، هادئ الأعصاب قادراً على اسـتباق الأسئلة .

وفى حالة فشل الكذاب فى إخفاء الحقيقة فإن باستطاعته أن يلجأ إلـى اختلاق الأكاذيب والاعتراف بإخفائه بعضاً منها أو كلها

أما فى حالة الكذاب التى يختلق الأكاذيب فليست لديـة مثـل هـذه الفرصـة للتذرع بها ، ولذا فان الكذابين يفضلـون فـى أغلب الحالات إخفاء الحقائق على اختلاق الأكاذيب.

وكلما اضطر الكذاب لسرد التفاصيل لدعم كذبـه ، كـان أكثـر عرضة للوقوع فى الخطـأ وبالتـالى ينكشـف أمـره ، فإمطـاره بالأسـئلة والإيضاحات يضطره إلي الدخول فى حلقة مفرغة من الأكاذيب التى تـؤدى إلى الخـوف من اكتشاف أمـره ثم الظن أن كذبه وخداعـه قد انكشـف وبالتالى شعـوره بالارتباك والتلعثـم وأخيراً الاعتراف بأنـه حقاً قـد قام بالكذب ، وهذا التسلسل ينطبق على جميـع المقابلات والصراعـات ، وهى أمور تتوافر فيها مجالات الغش والخـداع .

ومن المستحيل على الكذاب إخفاء جميع الأعراض التى تنم عـن خداعه لأنه من المؤكد أن تبدو منه بعض الكلمات أو الإشارات التـى تفضـح خداعه ، ويتوقف ذلك على الوقت الذى كان لدية لإعداد نفسه للمقابلـة التـى يرغب ممارسة الكذب والخداع فيها ، وعلى مقدرته علـى اسـتباق الأسـئلة

وإعداد أجوبة عنها ، وكذلك على مهـــارة الطـــرف المقابل الذى تتم معـه المقابلة كما يعتمد على مدى خوفه مـــن افتضـــاح أمـره وعلـــى قـوة عواطفه ، وعلى مـــدى وحقيقة شعوره بالنـــدم علـــى الأفعـــال التـى يحاول أن يخفيها فى حالة وجـــود مثل هذا الشعـــور بالنـــدم .

ويفضل الكذاب إخفاء الحقائق عن اختلاق الأكـــاذيب ولذلـك يستخدم بعض الجمل الذى تساعده على ذلك :-

- *لن أتحدث الآن فى هــذا الموضوع* . وهذا يعنى أننـــي مذنـب وأملى أن يكون عدم حديثى حماية لى.
- *لست بحاجة للإجابة عن هذا السؤال* . وهذا يعنى أنه بإجابتى عن هذا السؤال سوف أقع فى ورطة خطيرة .
- *إننى غاضب الآن* ومن الأفضل أن تتجنبنى . وهذا يعنى محاولة إبعـاد المستجوب له من الاستمرار فى سؤاله .

وقد يلجأ الكذاب إلى الاعتراف بذنب أو خطأ صغير لتفادى الإجابـة عن الأسئلة التى تتعلق بالموضوع الرئيس .

- *إننى لا اذكر ، أو إذا لم تخوننى الذاكرة ، أو إننى غير متأكد*
وكلها عبارات تعنى توفير مخرج للهروب حتى يتم إثبات عدم صحـة مـا يقول ، حيث يمكنه أن يقول بعد ذلك إننى قلت لكم إننى غير متأكد .
- *هل تعتقد حقا بأنني يمكن أن أقوم بمثل هذا التصرف ؟*

أو يقول لقد سرقـــت الأهرامـــات وأبـــو الهـــول وقتلـت المديـر ، ويمثل ذلك أسلوبا لتفادى الأسئلـــة والالتفـــاف عليهـــا بأســئلة قابلـة للتأويل ، وهى مـن علامات الكذب والخـداع .

وعادة لا يبدى الكذاب ردود فعل قوية للأسئلة الموجهة إليه أثناء الحديث ، وغالباً ما يحاول التقليل من أهمية المخالفات التى يرتكبها أو يتسبب فيها ، كما أنه يتفادى استخدام الألفاظ والمسميات القوية للأمور مثل اللص أو السرقة عند الإشارة إلي الحوادث ، وحتى عندما يحاول المستجوب استخدامها فإنه لا يكررها من خلفة حيث يكون تعليقه بأن هذا المثبت فيه ارتكاب عملية السرقة لا أعرفه .

وعادة ما يكون الأشخاص الكذابون هادئى الطبع أثناء المقابلات ، بغض النظر عن أنماطهم الشخصية ، والسبب فى ذلك هو سعيهم للتعرف بدقة على المعلومات المتوافرة لدى الطرف الآخر حتى يعدوا إجابة دقيقة عليها ومن عادة الكذاب رؤية الآخرين وكأنهم يفترضون فيه الكذب وانعدام الأمانة.

وعندما يقول لك أحد المتحدثين معك : دعنى أكون صريحاً معك ، عليك أن تأخذ حذرك فهو يقول لك إننى على وشك الإدلاء بكذبة أخرى . حيث يجد نفسه مضطرا لاختلاق المزيد من الأكاذيب لتغطية كذبته الأساسية .

وقد يلجأ الكذاب أحياناً إلى بعض الحركات الانفعالية لإخفاء الحقيقة كالغضب والضحك أو الابتسامة الكاذبة ، وعلى المقابل أن يضع حداً لذلك حتى لا يؤثر على جدية المقابلة ، وينجح الكذاب فى سلب تركيزه وسيطرته على المقابلة .

البـــــاب السادس

إدارة الصـــــراع

التنظيمي

Managing organizational conflict



الباب السادس

إدارة الصــــراع التنظيمى

Managing organizational conflict

أولاً ... الإدارة والصراع .

ثانياً ... الصراع مع العاملين تحت إشرافك .

ثالثاً ... الصراع مع رئيسك .

رابعاً ... إدارة الصراعات بين العاملين .

خامساً ... أسلوبك فى إدارة النزاعات التنظيمية

أولاً : الإدارة والصراع

Management & conflict

عندما تظهر الصراعات فى التنظيم فلا بد للإدارة أن تتدخـــل حتــى لا يخــرج الصراع على الحد المقبول ، ويختلف دور الإدارة عندما يزيد الصراع عن الحد المسموح به أو ينخفض عن الحد المسموح به :-

دور الإدارة عندما يزيد الصراع على الحد المسموح به :-

1-استخدام استراتيجيات الإقناع

ويستهدف هذا الأسلوب محاولة إقنـــاع الأطــراف المتصارعــة بــالحلول السلمية والبعد عن الصدام وتصعيد المواقف . إلا أن استخدام هذا الأســلوب لا يؤدى إلى حل جذرى للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب الصراع موجودة واحتمالات تعددها تظل قائمة *وتستخدم الاستراتيجيات التالية* :-

- *الاعتماد على استخدام* درجة مناسبة من التخويف لتحقيق الاستمالة.
- *الاعتماد على العاطفة* أو المنطق مع تحقيق الاستمالة .
- *عرض الرأى المؤيد* قبل المعارض .
- *ربط المضمون* بالمرسل أو المتحدث .
- *استخدام الوضوح* أو درجة من الغموض فى الرسالة .
- *ترتيب المعانى* بشكل مسلسل فى الحديث .
- *البدء بالاحتياجات* والاتجاهات الموجودة .
- *التأثير* المتراكم والتكرار .

2-استخدام أسلوب السلطة

السلطة خاصية من خصائص التفاعل ، أو حافز يدفع الفرد نحـــــو زيـادة تأثيره علي الآخريـــن وعلى الأوضاع الاجتماعية وتكمن السلطة فى رؤيـــة الشخص نفســـه .

والسلطة تعنى قدرة الشخص على جعل الآخرين يقومون بشيء لا يمكـــن أن يقوموا به إلا بتدخله هو كشخص يملك السلطة .

وفى حالة حـــدوث صراع بين الأفــراد فى المنظمــــــة ، فإن الإدارة تقوم بتحمـــل مسئولياتها ، وتستخدم السلطـــة الرسميـــة فـــى إجبار أحد الأطـــراف أو كليـــهما علــــى قبـــول حـل معيـن وهـذا الأسلـــوب أيضا لا يعتبر حلا نهائياً أو جذرياً للصراع ولكنه حل موقت.

3-استخدام أساليب الوساطة

تعتمـــد أساليب الوساطـــة على الاستعانـــة بطـرف ثـالث يتمتـع بقـــوة النفـــوذ والتأثير فى الآخريـــن ، حيث يمكنه ذلك من لعـــب دور الوسيط . ويمكـــن أن يلعـــب دور الوسيـــط بعض الأفـــراد المعـروف عنهم أن لديهـــم القدرة على القيـــام بهـــذا الـــدور دون أن يكـــون لهـــم موقـــع رسمـــى ، كما يمكن أن تقـــوم المنظمات الاجتماعيـــة والنقابيـــة فـــى المنشـــأة بهـــذا الدور أيضاً.

4-استخدام استراتيجيات التفاوض

التفـــاوض بين الطرفين لحـــل الصـــراع لا يعنى تحقيـــق المكسب لطرف علـــى حساب الآخـــر ، ولكنـــه يعنـــى بالمفهـــوم الصحيـح للتفـــاوض أن يكسب الطرفان .

وغالبًا ما ينجـــح التفاوض فـــى حـــل الصراعات بشكـــل جـذرى ونهائى إذا ما كان هناك استعـــداد واتجـــاه إيجابى لـــدى الطرفين نحـو فكـــرة التفاوض .

ويستخدم هذا الأسلوب بنجاح أيضاً عندما تكون الصراعات بين الطرفيـن قد أدت إلى حدوث خسائر كبيرة لدى الطرفين وانهكت قواهم .

وتتميز استراتيجيات التفاوض فى إدارة الصراعات بأنـــها تعتمـد علـى الدخول الصريح والمباشر ، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعنايـــة ، وبـــذل الجهود من الطرفين لإيجاد الحلول لكل جزئية .

دور الإدارة عندما يقل الصراع عن الحد المسموح به :-

تتدخـــل الإدارة أيضـــاً لتنشيط الصـــراع بين العامليـــن عندما تلاحظ أنـــه ينخفـــض عن المستـــوى النشـــط المطلـوب الـــذى يسمـــح بوجـــود المنافســـة والتحـــدى مـــن أجـــل تحقيـق الأهداف المخططـــة والمرغوبـــة .

وتبدو مظاهـــر انخفاض الصراع فى المنظمة عندما تلاحظ الإدارة إحدى الإشارات التالية :-

- *الموافقة الدائمة للمرؤوسين* على كل ما يطلب منهم أو يصدر إليـــهم من أوامر دون مناقشة أو استفسار .

- *الخوف الدائم للعاملين من* إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم أو إدراكـــهم للمطلوب منهم ومحاولة الاجتهاد.

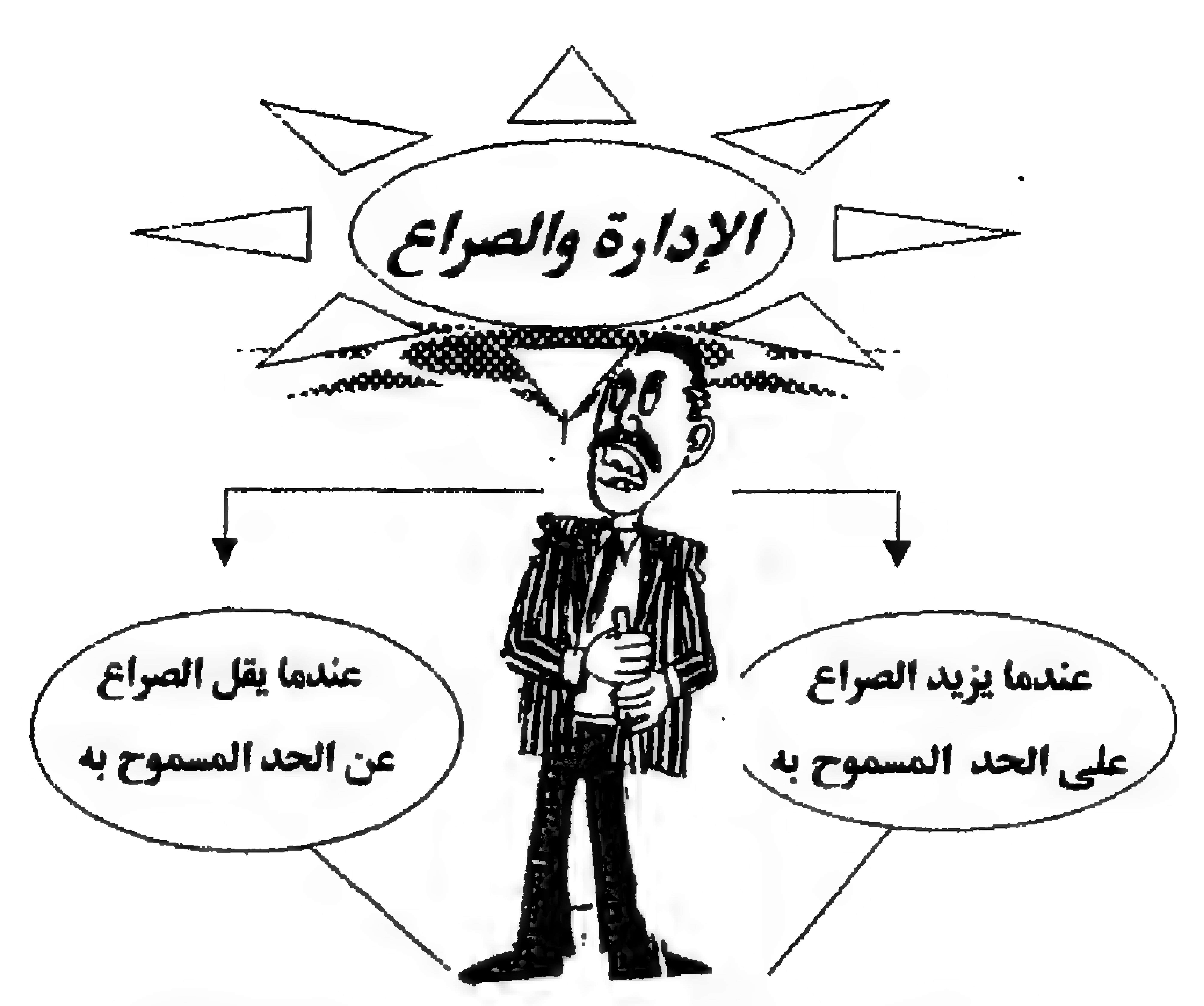
- *الخوف من بطش الإدارة* عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين .

- *سيادة مناخ الحلول الوسطى* للأمور فى المنظمة .

- *محاولة الإدارة المستمرة لإخماد الصراعات* باعتبارها تضر بسـمعه واسم المنظمة.

- *تعود العاملين على الكسل* والتراخى ورفض الجديد .

- *انعدام التفكير الابتكارى* والإبداعى والإصـــرار علـــى تكـرار القديـم والارتباط به .



- استخدام استراتيجيات الامتناع
- استخدام أسلوب السلطة
- استخدام أساليب الوساطة
- استخدام استراتيجيات التفاوض

- الموافقة الدائمة للعاملين
- خوف العاملين الشديد من الإدارة
- سيادة مناخ الحلول الوسطى
- إصرار الإدارة الدائم على إخماد الصراعات.

ثانيا : الصراع مع العاملين تحت إشرافك

Conflict with your subordinates

غالباً ما يحدث نزاع بينك وبين العاملين تحت إشرافك عندما يكون بينك وبين أحدهم أو بعضهم مستويات وتوقعات مختلفة للأمور .

فغالبا ما تطلب من العاملين تحت إشرافك إنجاز العمل بسرعة أو بمعدل أكبر ، ويعتقد بعض العاملين أن هذا المعدل المطلوب غير واقعى .

وقد تواجه برفض بعض العمال لظروف العمل الموجودة ومطالبتهم بظروف أفضل ، فى حين انك تعتقد أن الظروف مناسبة ، وقد تواجه أيضاً بهجوم أو بأسلوب غير لائق من بعض العاملين فى التعامل معك .

كيف لك معالجة هذه المواقف الصعبة والتى تهيئ الفرصة لوجود صراع بينك وبين مرؤوسيك قد يزيد على الحدود المناسبة ويؤثر على الإنتاج ؟ إنك تعتمد على العاملين معك ، وفى نفس الوقت هم

يعتمدون عليك فى الحصول على دخولهم ، وفى هذه الحالة يجب عليك أن تتبع الخطوات التالية :-

1-تحديد موضوع الخلاف بدقة .

2-تحديد الأساليب التى أدت لظهور هذا الخلاف .

3-إلقاء نظرة عامة على المعوقات تمكنك من التغلب عليها .

4-رتب المصادر أو الموضوعات التى سوف تبدأ فى التعامل معها حسب أهميتها من أجل عدم السماح للصراع أن يصل إلى حد الخطر .

5-توقع دائما ان جهودك لحل الخلاف أو إدارة الصراع قد تثمر ، وقد لا تثمر وعند الفشل لا تيأس وعليك أن تحاول مرة أخرى بأسلوبك .



ثالثا : الصراع مع رئيســــك

Managing employees' conflict

فى هذا النوع من الخلاف ادرس الأمور جيدا ، فأنت تعتقد أن رئيسك لديه توقعات غير عملية عنك ، وهو دائما غاضب منك وبالتالى ينتابك أنت أيضـــا بعض الضيق منه فماذا عليك أن تفعل ؟

هناك عدة طرق لوقف تصاعد الصراع بينك وبين رئيسك ، حيــث عليــك أن تحلل أسلوب رئيسك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

1- *هل يفضل رئيسك* التصميمات المكتوبة أو الزيارات المفاجئة أو المواعيد الرسمية .

2- *هل يحب مناقشة الأمور* باستفاضة أم أنه يحب الإيجاز وأن يكون محدداً دائماً ؟

3- *هل يولى رئيسك* اهتماما كبيرا بالتفاصيل أو الخلق والمبادرة ؟

4- *هل لرئيسك مواقف* ضد فئة معينة من الناس تسىء إليـــهم ، أو يميــل لمساندة أشخاص معينين ؟

5- *هل يقبل رئيسك* فى العمل التغذية العكسية (Feed Back) من مرؤســية حتى لو كانت سلبية أم أنه يحب أن يستمع للأشياء التى تسره فقط ؟

6- *هل لدى رئيسك* خطة لحل ما يقابله من مشكلات أم أنه يتناول المشـكلات المطروحة أمامه فقط ؟

7- *هل يبحث رئيسك* عن المزيد من المعلومات عند تعامله مع أية مشـكلة أم انه يكتفى بما لديه أو وصل إليه ؟

وبعد إجابتك عن الأسئلة السابقة عليك أن تدرك أنه مـــن الضـــرورى أن تكون شخصيتك والأساليب التى تستخدمها متوافقة مع تلك التى مع رئيســك ، فإذا كان يميل للانفعال فيجب أن يكون أسلوبك هو الهدوء ، وإذا كـــان يريـــد إنجاز الأمور على الفور فقد يكون تأخيرك للأعمال أسلوباً غير مناسب .

ويعتبر فهمك لرئيسك هو الخطوة الأولى لإدارة الصراعات بنجاح معه ، على أن تكـــون الخطـــوة التاليـــة هـــى أن تفهـــم وتتعـــرف علـــى نفسك لترى ما فيها مما يتناسب مع توقعات رئيســـــــك ، وكذلــك توقعــات رؤسائه هو منه بحيث تساعده على الوفاء بها .

وعندمــــا يكـــون غضب رئيســـك منك ذا أسباب قوية عليـــك أن تعترف بذلك ، وعليك أن تشــــرح له كيف أنك تخطط للتغيير ، أما إذا كـــان غضبة غير مبرر فعليـــك أن توضح له انك تفهـــم سبب ضيقه ، ولكـــن لا يجب عليه أن يلقى عليك باللـــوم مباشرة . كما يجـــب أن توضح له أنـــه يسعدك أن تساعده فى إيجـــاد الحـــل البديـــل .

ومنصب الرئيس يعنى أن يكون الرئيس فى مكانه الوالد أو المعلـــم أو المدرب أو القائد أو الرمز ذى السلطة ، وفى كل الأحـــوال عليـــك أن ترصـــد الجوانب الحسنة فى رئيسك وتتعامل معها ، وتتجنب الجوانـــب السيئة فـــى البداية حتى تستطيع أن تدعم علاقتك به وتبدأ فى مناقشة مـــا يضـــايقك فـــى شخصيته ، فأنت لا تستطيع تغيير رؤوسائك ، ولكنك تستطيع أن تفكر وتضـــع أساليب مناسبة للتعامل معهم بسلام وتقلل الصراع معهم .

رابعا : إدارة الصراعات مع العاملين

Managing employees' conflict

المدير أو الرئيس مسئول عن خلـــق منــــاخ عمـل منتج بحيث .

تكون ظروف العمـــل ملائمة بالقدر الذى يسمح للعاملين بــالعمل والإنتــاج الشعور بالرضا .

ويمكنك تحقيق ذلك عندما تمكن العاملين معك من التحدث معك ، ومـــن خلال معرفتك بمجريات الأمور ومن خلال التوفيق بينهم إذا كان هناك خلاف .

فالرئيس التى يعطى الفرصة لمرؤوسيه للتحدث معه هو الــذى يســتمع باهتمام دائما ، والذى يهتم حتى بالشكاوى الصغيرة ، وأن يكون متواجداً دائماً ويظهر اهتماما برعاية شئونهم .

ويستطيع الرئيس أن يتعرف على ما يدور بين العــاملين مــــن خــلال الحرص على جمع المعلومات والسؤال عن كيفيـــة سير الأمــور ، ويحــدد نوع المساعدة المطلوبة منه فى الوقت المناسب . ومن خـــلال ذلك يستطيع الرئيس أن يحدد المفاتيـــح اللازمــــة لمنـــع وقـــوع المشـكلات والحوادث المنشئة للصراعات ، حيث يعمـــل على معالجة الأمــور قبـل أن تستفحل ومن العوامل التى تساعد على زيادة الصـــراع تدخـــل عــدد مــن العاملين كأطراف فى الصراع.

وليس معنى ذلك أن كل الخلافات بين العاملين سيئة ، فالاختلاف في وجهات النظر والمناظرات لا يمثل نوعاً من التهديد ولكنه شيء صحي للمنظمة ، فعندما نتفق دائماً على شيء واحد فلن يكون هناك تحد أو روح للابتكار والإبداع ولن نتعلم من بعضنا البعض .

فعندما يختلف اثنان من أعضاء فريق العمل معك عليك كرئيس إظهار تقديرك لحماسهما واهتمامهما بالعمل ، ثم عليك بعد ذلك أن تحاول الوصول إلي حل وسط أو تتناول المميزات الأقوى لموقف أحدهما .

وعندما يكون الخلاف بينهما شديداً عليك الانصات إلى شكاوى كل فرد على حده دون اتخاذ مواقف ، فعندما يكون الأفراد غاضبون فإنهم يصدرون تصريحات عنيفة وشرسة لا يقصدونها بحرفيتها ولا يستطيعون تنفيذها ، وعليك تجنب المواجهة حتى تهدأ الأمور وتخف حدة التوتر ، ويمكنك بعد ذلك تحديد ماذا يمكن لكل طرف أن يفعل .

ولا تتوقع للأطراف المتنازعة أن يتصافوا بسرعة ، وشجعهم علي أن يتصرفوا فى ضوء الآداب العامة كأشخاص ناضجين ويتحكموا فى انفعالاتهم ، ولا داعي لأن يخرب أحدهم عمل الآخر ، وفي نفس الوقت لا يرفض أحد التعاون مع الآخرين ، وفى كل الأحوال ليس هناك داع للعنف فى الحديث والأقوال.

ان إحدى المشكلات التى تتضمنها مثل هذه المواقف هو تحيز بعض من العاملين لأحد الأطراف وبالتالى سوف تجد لديك فريقين متصارعين ، وفى هذه الحالة عليك أيضا ألا تتحيز لأى منهما ولكن اجعل الأفراد المتنازعين يعملون بعيدا عن الآخرين ، ويجب عليك أن تلتزم بحيادك

وان تستخدم ما لديك من مهارات تفاوضية حتى يستطيع كل طرف أن يتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر .

ومن الأمور المفيدة فى إدارة الصراعات بين فريقين من مرؤوسيك أن تجعل كلا من الطرفين يضع نفسه مكان الطرف الآخر ، ودعهم يتحدثون على أساس أن كلا منهم يقوم بعمل الآخر .

وغالبا ما يختلف الأفراد على أشياء تبدو تافهة وطفولية ، ولكن عليك ألا تقلل من شأن الخلاف ، فالقضايا التى تتعلق بالمكان وتقدير الذات أن ليست من الأمور التافهة ، وبالرغم من أن الصراع شئ موجود دائما إلا أن عليك أن تحدد الإيقاع المناسب وتستخدمه للعلاج.

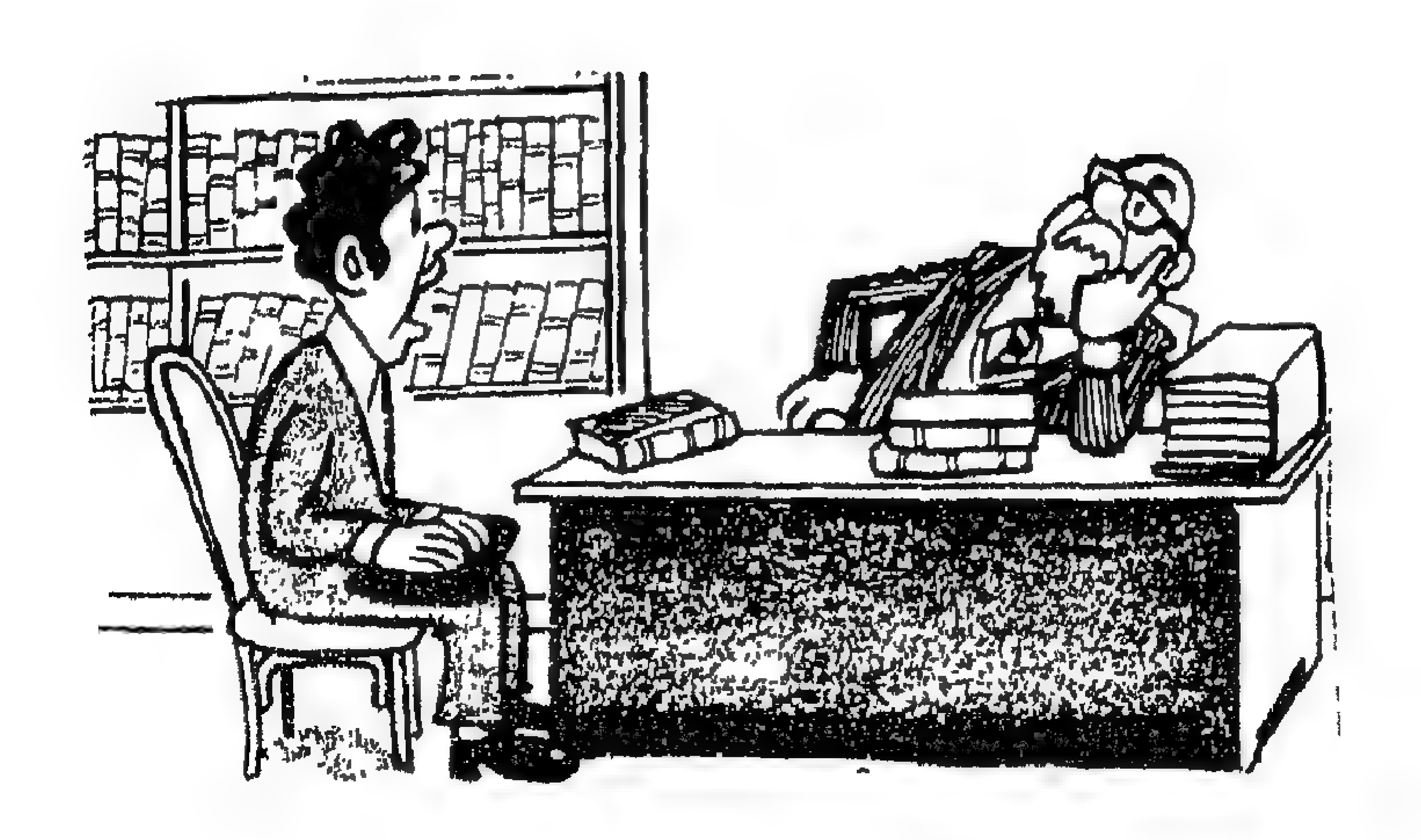
وتمثل المقاومة أحد أهم الأسباب لزيادة الصراعات بين الأفراد ، وأنت تحتاج إلى الذكاء وحسن التصرف لإدارة الصراع وتجنب المقاومة أو تقليل أثرها .

معظم الناس يقامون دائما ويحب احترام ذلك حيث انه نوع من التعبير عن الحاجة حتى إذا ما كنت تعتقد أنه أمر سخيف أو غير محمود العواقب أن يبدى البعض المقاومة فى مواقف معينة .

فالشخص الذى يعترض يشعر أنه على حق ، ويبقى الأمر متروكا لك لتدرك السبب فى الاعتراض .

ولكي تتغلب على الاعتراضات عليك:-

- *إعطاء مجال* للمعترض ان يخرج ما عنه كحق شرعى للتعبير .
- *الإنصات* باهتمام للأسباب .
- *الإقرار* بأن الشخص المعترض على حـــق فى المشاعر التى عـــبر عنها .
- تحديد ما إذا كان الاعتراض على موقف معين أو موقف عام .
- طلب *المقترحات* البديلة من الشخص المعترض .
- *القيام بالتفاوض* إذا كان هناك مجال له .
- طلب *التعاون* مع الآخرين من المعترض حتى لو كان تعاطف معه .



خامسا : أسلوبك فى إدارة الصراعات التنظيمية

Your own technique to manage organizational disputes

من المهم أن تحدد أسلوبك المفضل فى إدارة المنازعات حيث إنه هو الذى ستلجأ إليه فى معظم الأحيان ، فهل تميل إلى الانسحاب ، أم تقوم بمواجهة المشاكل ؟ هل توجد حلول وسط أم تحاول تهدئة الموقف ؟

مهما كانت ميولك فقد يكون من الضرورى أحيانا أن تفعل ما هو الأقل راحة ، فأحيانا يكون لا جدوى من النزاع ، لذا فمن الأفضل الانسحاب وفى أوقات أخرى يجب أن يكون موقفك موقفا حازما ، لذا تكون المواجهة ضرورية قد يكون مسألة أن تقنع الآخرين بالموافقة أمر محرج لذا قد يكون من الأفضل إيجاد حل وسط .

افحص احتياجات الأشخاص المعنية والنتائج الممكنة ، ثم قم باتخاذ الإجراء ، فإدارة النزاعات هى أكثر المهام صعوبة من بين المسئوليات الإشرافية ، فغالباً ما يضطر المشرف إلى التصرف كحكم .

فالنموذج التالى لإدارة النزاع خطوة بخطوة سوف يساعدك كثيرا للفصل بين عاملين متنازعين.

1- يجب *أن يقوم كلا الطرفين* بإظهار اهتمامه لحل النزاع الدائم وإن لـم يتم كذلك فعليك باتخاذ القرار اللازم .

2-يجب *الطلب من كل طرف تحديد نقطة الخلاف* كما يترآى لكل منهما ، وكذلك تحديد سبب الخلاف (الحصول على معلومات خطأ أو نزاع قيـم ، أو نزاع إقليمى أو تقدير الذات أو ما إلى ذلك).

3-*يجب على كل من الطرفين* الإعداد للبحث عن شىء يتفقان عليه مثـل هدف زيادة الإنتاجية أو مناخ عمل أفضل .

4-*على كلا الطرفين* أن يحدد ما يريده كل منهما من الآخر أن يفعله .

5-*أن يحدد كلا الطرفين* ما يمكن وما لا يمكن أن يصلا لحل وسط فيه .

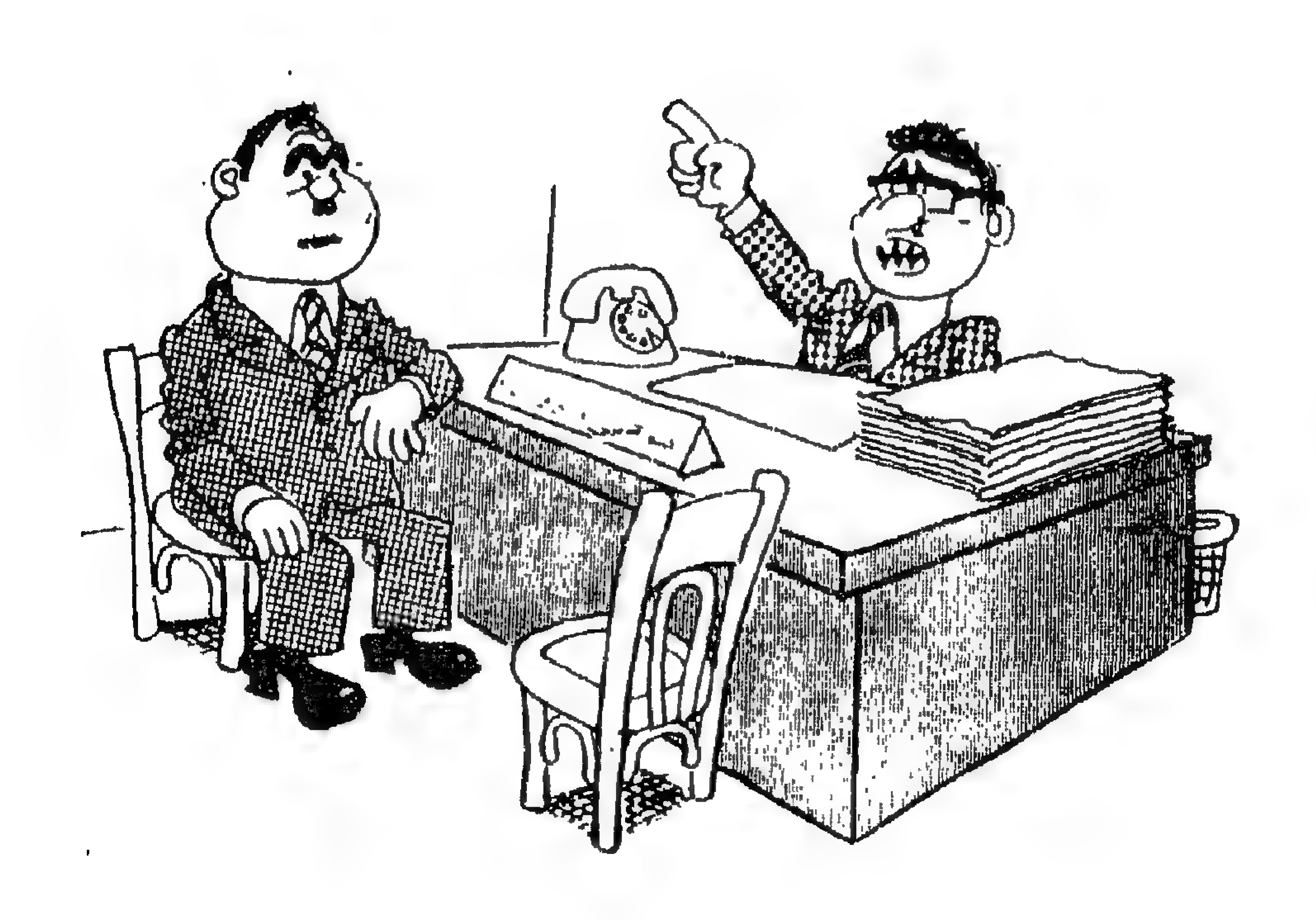
6-*على كلا الطرفين* اكتشاف الحلول المقبولة بالتبادل ويجب أن يحدد كـلا الطرفين وسائل مراقبة لضمان عدم تكرار حدوث النزاع .



البـــــاب السابــع

الخطوات العملية لإدارة وحسم الصـــــراع

Practical steps to manage and settle conflict



الباب السابع

الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع

Practical steps to manage and settle conflict

الخطوة الأولى ... تولى مستولية التعامل مع الصراع

الخطوة الثانيـة ... اكشف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية

الخطوة الثالثـة ... توجيه الأسئلة والإنصات .

الخطوة الرابعة ... حدد الأهداف وابتكر خطة عمل

الخطوة الخامسة ... المتابعـة

الخطوة الأولى : تولى مسئولية التعامل مع الصراع

Burden the responsibility of conflict management

تميل النفس البشرية بطبيعتها إلى تجنب الصراع لأن المواجهات غير المستحبة والمواجهات الوجدانية تجعلنا نشعر بعدم الارتياح ؛ ولهذا السبب فإننا عندما نستشعر أو نلاحظ الصراع بشكل مباشر فيما بين موظفينا أو مجموعة عملنا ، فإننا نضع رؤوسنا فى الرمال على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها أو ينتقل أحد أسباب هذه المشكلة إلى موقع مختلف .

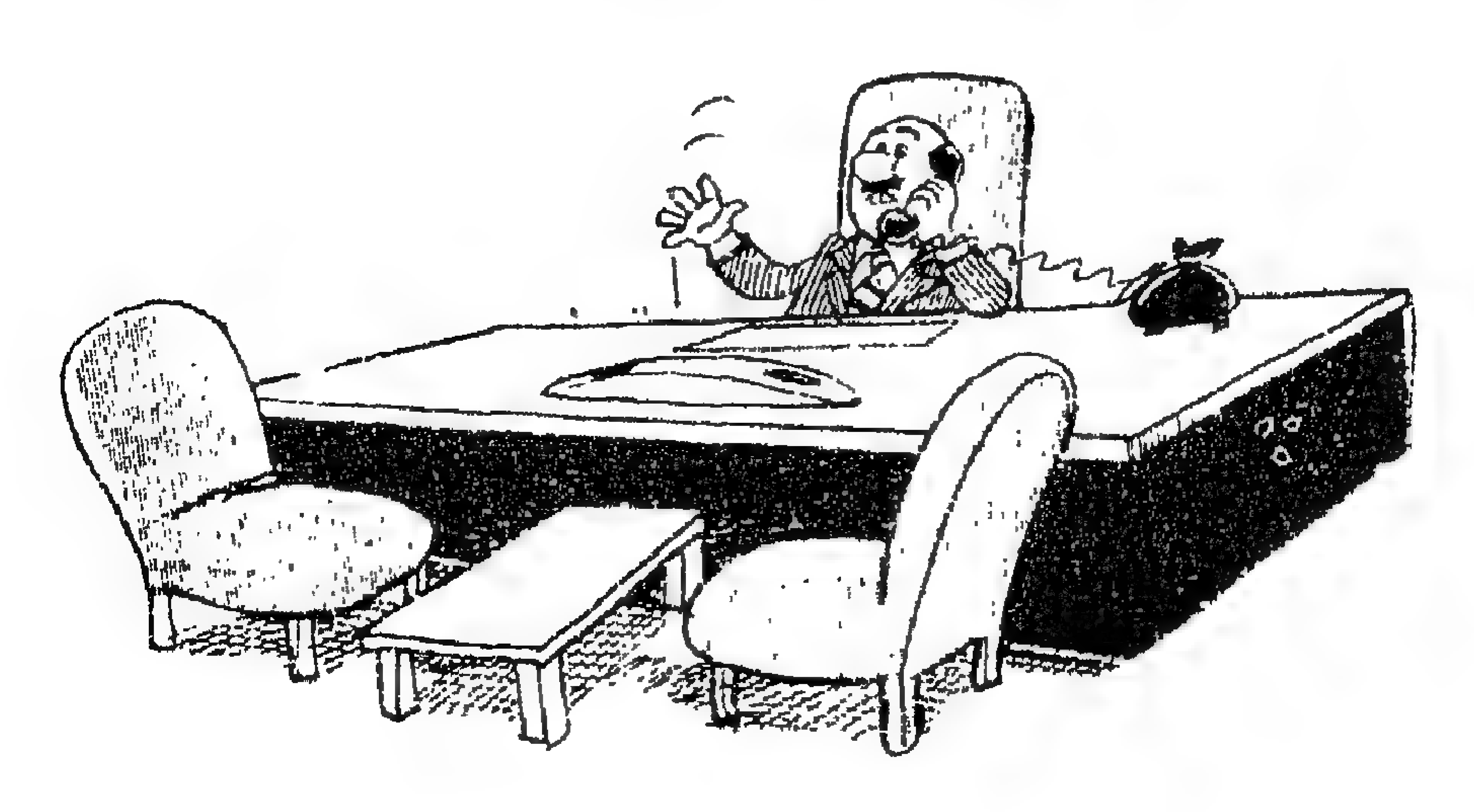
ولا عجب فى هذا الأمر لأننا تعلمنا منذ نعومة أظافرنا أن نبتعد عن الصراع وألا نتدخل فيه ، فإذا كان الأمر كذلك حقا علينا أن نتخلى عن هذه الخبرات البالية ونتركها وراء ظهورنا لأن حقيقة الأمر ، أن اخذ زمام المبادرة للتدخل فى مواقف الصراع له أثره المحمود وإمكاناته العظيمة لتحسين الأمور وتحويل مخاوف المواقف البائسة التى يكون فيها الطرفان خاسرين إلي فرصة يكون فيها الطرفان رابحين .

لا تستطيع أن تكسب إذا لم تلعب .

هل سمعت هذا المثل من قبل ؟ والمثل فى حقيقته البسيطة تكمن فيه الخطوة الأولى نحو الإدارة الناجحة للصراع ، وأنت لا تستطيع تحويل الصراع إلى فرصة يكسب ويربح فيها جميع الأطراف إذا لم تتخذ قراراً فى البداية بالإعلان عن المسئولية الشخصية للتعامل مع الصراع.

والخط الأساس هـو أنـك والأشخاص الذين يعملـون معـك فى قسمك وفريـق الإدارة لسـتم فـى حاجـة إلـي رؤيـة الصـراع على أنـه سلبى بشكـل عام أو عائق ولابد مـن تجنبـه أو تجاهله ولست فـى حاجة إلـي أن تنظر إلي التدخـل فـى الصـراع وإداراته على انه مـن المسائل الشائكة لأنـه بـالأدوات والأساليب المناسبـة سـوف تكتسب الثقة التى تحتاجهـا للتعامل بإيجابيـة مـع الصراع ، وبهـذا سـوف تكون قـادراً ليس فقط على منع العديد مـن الصراعات الكامنة من النمـو والتطور ولكـن سوف تتعلم أيضـا كيـف تحول الصراعـات الموجـودة إلـى فـرص للنمـو وتحسـين العلاقـات البينشخصية.

أما الطاقة التـى كنت معتادًا على إهـدارها فى القلـق بشـأن الصراع ، والقلـق بشـأن مـا يفكـر فيـه مـن معـك ، والقلـق بخصـوص فقدان الإنتاجية ، وهل سيحسم الصـراع نفسه أم لا ، وجمع كل الطاقـات - سوف تستخدمهـا بشـكل بناء ومنتج لمواجهة الموقف والعمل نحو حله .



الخطوة الثانية: اكشف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية

Find out and discuss the real problem

هل هناك خطأ أسوأ من استشعار أو مراقبة الصراع المتنامي والفشل فى تولى مسئوليته ؟ نعم عندما تتولى المسئولية والتصرف بدون معلومات كاملة ودقيقة بشأن طبيعة المشكلة الحقيقية وهذا لا يضيع الكثير من وقتك فقط وأنت لا تعمل على حسم شيء فى صميم الصراع الحقيقى ، ولكنه أيضاً يترك المشكلة الحقيقية بدون فحص ودراسة بالإضافة إلى أنه يساعد على تدنى الروح المعنوية إذا شعر الآخرون أن كل الذى تقدمه غير فعال .

حدد الصراع

قبل أن تتخذ أي إجراء لحسم الصراع يتعين عليك ان تحدد مصدر المشكلة بوضوح ، حيث يتبلور سبب الصراع ، وذلك إشارة حمراء تدعوك للتوقف وتحدى انطباعك الأول . أحيانا قد تستدعى أفكار مسبقة للمشكلة التى لم تكن على وعى بها ، وأحيانا أخرى ولأسباب عديدة قد لا يكون لدى الزملاء الرغبة للتحدث والمشاركة بالمعلومات التى قد تلقى ضوءا جديدا على المشكلة الحقيقة .

عليك أن تقوم بدور البوليس السرى الذى يراجع ثم يعيد مراجعة ، ثم يعيد المراجعة مرة ثالثة لأى دليل يظهر أمامه وعليك أن ترجع إلى الوراء وتنسى للحظة حتى محاولة حل المشكلة ، لأن مهمتك عند تنفيذ هذه النقطة ليس أي نوع من الحلول ولكن مهمتك ببساطة هى كشف المشكلة وتحديدها بدقة .

مناقشة المشكلة

لقد ثبت أن اكبر طريقة مؤكدة وفعالة لاستكشاف المصدر الحقيقي لأية مشكلة هو ان تجمع جميع الأشخاص المتورطين فيها فى مناقشة مفتوحة وصريحة ، وعلى الرغم من إمكانية مقابلة كل شخص بشكل فردى للحصول على المعلومات التى نريدها ، إلا أن هناك خطورة فى أن تجد نفسك فى مكان توجه فيه اللوم لأحد الأشخاص فى لقاء فردى معه .

وهناك إمكانية يتعين عليك لأن تجدول اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات مع موظف أو اكثر وأنت تتابع معلومات جديدة قد تلقيتها ، وبالطبع هناك مواقف يتضمن فيها الصراع موضوعات ذات أهمية عن التوظيف أو التكييف القانونى أو مضايقة الإناث ، حيث قد يكون من غير الحكمة عقد اجتماع جماعي .

وعندما تشعر فى أي وقت بأنك لا تعرف طريقة معالجة أي موضوع أو لا تعرف من أين البداية عليك أن تبحث عن المشورة من مديرك أو من قسم الأفراد والموارد البشرية داخل شركتك.

ولكن حتى بغض النظر عن هذه الأمثلة الخاصة فقد تضطر فى بعض المواقف إلي تجاهل النصيحة وإذا كان الصراع يشمل شخصيات قوية فينبغى ألا يجتمعوا فى نفس الفرقة ، لأن هذا بمثابة إشعال للنار ، كذلك فانك قد تشعر بشىء من عدم الارتياح أو الحرج حين يتطور الأمر إلى مناقشة ساخنة ، وتجنب ظهور المشاعر فى المناقشات هو الطريق الأقل مقاومة .

لا تحجب المشاعر في المناقشة

بالرغم من طفح المشاعر أحيانا أثناء اجتماعك فإن عرضها وإظهارها وعدم إخفائها يعد جزءا مهما نحو المضى فى حسم الصراع .

وإذا لم تسمح للأشخاص بالتنفيس عن المشاعر وإعطاء الحاضرين الفرصة لإقرار مشاعرهم ، فإن هذه المشاعر القديمة سوف تستمر فى الظهور شيئا فشيئا تحت السطح ، وحتما سوف تقطع أي تقدم تقوم به نحو الحل الدائم والإيجابي بالنسبة للصراع والخط الأساس وحتى تنجح فى إخراج المشاعر إلي السطح فإنك تكون قادراً على التركيز على المشكلة الحقيقية والعمل نحو الحل .

لكن لا تقلق لأن التعبير عن المشاعر الحقيقية لا يعنى أنك تلبى احتياجاتك لأن تصبح مشجعا فى مباراة كلها صياح ، لأن هناك طرق لدفع الاتصالات بدون أية إعاقة وبشكل محكم ومنتج ، عليك فقط أن توطد دعائم القواعد الأساسية .

القواعد الأساسية الأربع لاكتشاف أسباب الصراع

* مفتاحك نحو اجتماعات محكمة ومنتجة ومثمرة

هناك *أربع قواعد إذا ما تم اتباعها فإنها سوف تقودك بشكل منتظم نحو المصدر الحقيقى للصراع* فالمعلومات التى تتلقاها باستخدام هذا القواعد قد تؤكد بحق انطباعك الأول عن المشكلة التى تحتاج إلى حلها . وقد تدهشك وتوجهك إلي اتجاه جديد تماما .

وهناك شيء مؤكد وهو أن هذه القواعد الأساسية سوف تمهد الطريق لمناقشة المشاعر الحقيقية بشكل يدفع المشاركة والثقة والالتزام بالعمل نحو هدف مشترك .

ومن المفيد صياغة هذه القواعد الأساسية فى بداية اجتماعك ، لتوضيح ما هو المقصود بكل قاعدة ، بعد ذلك تسأل : هل هناك أحد لدية أي سؤال عن هذه القواعد وهل يتفقون عليها ، وعليك أن تطمئن الموجودين فى الاجتماع والمتورطين فى الصراع من أن هدفك من الاجتماع ليس اصطياد الأخطاء أو توجيه اللوم أو التوبيخ ، ولكن فقط طرح السبب الرئيس للمشكلة على المائدة حتى يعمل الجميع معاً بفاعلية لحل المشكلة .



القاعدة الأولى : كل واحد سيكون منتجا وأمينا

لأن هدفك الأوحد هو اكتشاف كل المعلومات وأية معلومة تساعدك على تحديد المشكلة هى صميم الصراع ، فإن هذه القاعدة تعد ذات أهمية ومفتاحاً لك ، وسوف تكون بحاجة لبذل ما تستطيع من جهد لخلق مناخ من الثقة والموافقة حتى تسمح بالتنفيس عن المشاعر .

القاعدة الثانية : لابد أن يتكلم كل واحد ويستمع إليه

عليك أن تطمئن كل واحد بأنه ستكون له فرصته المتساوية للتحدث والإنصات والتعبير وإظهار رد فعله أمام الآخرين ، لأن كل هذا يوضح صدق نيتك ورغبتك فى تفهم الصراع وحله بالعدل والموضوعية .

وهذه إحدى المميزات لعقد اجتماع لمجموعة واحدة فى حضور جميع المشاركين وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، ويستطيع كل واحد أن يرى أن مساهمات وآراء كل واحد يتم تقييمها على قدم المساواة وتؤخذ فى الاعتبار على بمعنى عدم وجود أية محاباة وسوف يكون لدى جميع المشاركين الفرصة للإنصات والتفاعل مع كل ما يقال .

القاعدة الثالثة : اعمل على رعاية ما يقال

سوف ينصت الجميع لبعضهم البعض دون جدل أو رد فعل سلبى مع وجود اتجاه إيجابي يتسم بالرعاية لما سيقال ، وظيفتك أنت تتضمن عدم حدوث شىء فى الاجتماع يعوق أو يعطل توضيحات كل شخص وإجاباته ويمكن أن تتوقع الاندفاع أو الاعتراض العاطفى (الوجدانى) من أن لأخر ، وذلك لأن المشاعر لها مكان فى مناقشاتكم

ويجب ألا تتردد فى إبلاغ الشخص الذى يقاطع انه قد وافق على الإنصات بموضوعية ، وبدون جدل حتى ينتهى كل واحد من حديثه وعليك ألا تغفل لغة الجسم والإيماءات حيث إن دوران العين أو خرج الزفير أو الشهيق قد يعنى نوعا من المقاطعة فى الحديث لا تقل عن المقاطعة اللفظية ، وإذا لاحظت هذه النوعية من لغة الجسد تكون مسئوليتك مرة أخرى أن تذكر الشخص بأنه لا يلتزم بما تم الاتفاق عليه ، وعليك أن تطلب من الجميع التعاون .

القاعدة الرابعة : لابد من دعم الآراء والمشاعر بحقائق أو أمثلة عن السلوكيات المحددة

سوف تجد مشاعر وآراء الناس غالبا متأصلة لدرجة انهم عندما يعبرون عنها فإنها تأتى كانتقادات مشحونة عاطفيا ، وهذا مقبول ما دام الشخص يلتزم بالاتجاه الذى يتسم برعاية الآخرين ولا يلجأ للهجوم الشخصى وما دام قادرا على دعم أفكاره بالحقائق والأمثلة الخاصة بالسلوكيات وهذه هى الطريقة الوحيدة للتأكد من أن المعلومات التى تحصل عليها دقيقة وغير متحيزة ومحددة ، وهذه هى النوعية الوحيدة التى سوف تساعدك على تحديد وحسم الصراع.

الخطوة الثالثة : توجيه الأسئلة والإنصات

Ask and listen

إذا كنت قد اتبعت بالفعل الخطوتين الأوليين نحو الإدارة الناجحة للصراع فهنيئا لك ، فقد تخطيت المرحلة الصعبة فقد أخذت المخاطرة وتحملت مسئولية التعامل مع الصراع ، وقبل محاولتك تنفيذ الحل قد قررت مقابلة هؤلاء الأشخاص المتورطين في الصراع لتتأكد من أنك قد فهمت المشكلة الحقيقية واستوعبتها.

وتتأكد أيضا انك أوضحت لكل واحد سبب اتباع القواعد الأربع للاجتماعات حيث إنكم تعملون جميعا نحو هدف مشترك ، والآن يبقى أمامك شيئان أنت بحاجة للقيام بهما لتحقيق أقصى فائدة من اجتماعك ، وهما توجيه الأسئلة والإنصات ، وهذا الأمر في غاية البساطة ، وهناك نصائح قيمة لابد أن تعرفها لتساعدك على توجيه الأسئلة والإنصات إلي الأجوبة كمحترف . وسوف يزيد هذا من عائدات استثماراتك للوقت الذي قضيته في الاجتماعات ، وعندما تتبع هذه النصائح فإنك سوف ترسل أيضا رسالة توضح أنك مهتم حقا بما يتعين على الأشخاص أن يقولوه .

1-كيف توجه الأسئلة كمحترف ؟

إن نوعية المدخلات التى تقدمها هى التى تحدد نوعية المخرجات التى تأتى إليك ، وبالتالى حتى تحصل على إجابات صحيحة عليك أن توجه أسئلة صحيحة

- *حاول أن تتجنب الأسئلة التى تكون إجاباتها نعم أو لا* . قدم أسئلة مفتوحة تشجع على استخلاص أجوبة تحتوى على أفكار ومعلومات وبدلا من أن تسأل هل قامت الإدارة المالية بتدريب المحاسبين الجدد ؟ تسأل ماذا حدث بالضبط نتيجة لتدريب المحاسبين الجدد فى الإدارة المالية ؟

عليك أن تختار كلماتك بعناية حتى تكون تعبيرا صادقا عن نوعية الإجابة التى تبحث عنها وفى المثال السابق عليك أن تلاحظ استخدام الكلمة بدقة لأن الكلمة تشير وتوضح أن ما هو مناسب فى هذا المثال هو استجابة تفصيلية ، وربما كاملة مع الأمثلة التوضيحية .

2-المتابعة بأسئلة موجهة إذا كانت الإجابات لا تقدم التفاصيل المطلوبة

- ويمكن استخدام أسئلة مثل " لماذا تقول هذا ؟......
- ماذا تعتقد أنه السبب فى هذه النتيجة ؟
- هل هناك مثال عن هذه النوعية من سوء الاتصال ؟ ...

كل هذه الأسئلة سوف تساعد على تبسيط وتوضيح الإجابة المبدئية ، وبعد ذلك عليك أن توضح تقديرك وتفهمك للمعلومات الإضافية التى تلقيتها ، وذلك ...اءة رأس أو إعادة صياغة ما قيل عندما تستجيب له .

3- تعلم ماذا تفعل عندما يرفض شخص ما أن يتحدث .

فى معظم الحالات فإن الأشخاص الذين لا يحبذون الشكوى يكونون من غير محبى الانفتاح والانكشاف أمام رؤساءهم وأحيانا فانهم يكونون أشخاصاً يمكن أن يساهموا بشكل حقيقى بالمعلومات أو المقترحات المفيدة وأحد أهدافك هو توجيه أسئلة من جميع زوايا وجوانب المشكلة وتستطيع أن تشعر هؤلاء الأشخاص بالارتياح عندما تطلب منهم صراحة وبأمانة النصح والإرشاد " ماذا تحب أن يحدث فى هذا الموقف المحدد ولا يحدث الآن " ؟ هذا السؤال يجعل الشخص يشعر بأنك مهتم بمقترحاته ومدخلاته وأن هذا السخف يشجع على الاستجابات المفيدة .

4- عليك أن تنصت بفاعلية واهتمام وموضوعية .

إذا اعتدت أن ترى الإنصات على أنه نوعية سلبية من الأنشطة عليك أن تفكر فى هذا الأمر مرة أخرى وعليك أن تفكر فعليا فى أحد الأشخاص الذين تشعر بارتياح وأنت تتحدث معهم بطريقة مفتوحة وصريحة .

وحاول أن تتذكر طريقة استجابتهم لك وأنت تتحدث ، والحقيقة أنهم نادرا ما يبدون بصورة سلبية أمامك ، وسوف تلاحظ أنهم يتشبثون بكل كلمة تقدمها وتراهم يومئون برؤوسهم باستمرار لإعطائك تغذية استرجاعية وأنت تتحدث ثم يتابعونك بعبارات أو أسئلة تثبت أنهم استوعبوا أو فهموا واهتموا بما تقول ، هؤلاء الأشخاص قد أدركوا بدون مشكلة ان الإنصات هو محاولة نشطة وقد وضعوا هذه النصيحة فى موضعها العملى .

5 – أنصت بموضوعية وبعقل منفتح

عليك أن تكون على وعى بأي توقعات أو أفكار مسبقة قد تشعر أنــك ســوف تسمعها وتحاول أن تظهر انك تسمعها لأول مرة

6-أكد للشخص انك مهتم بإدراكه للموقف :-

هناك طرق عديدة للقيام بها وأكثرها فعالية هو أن تومى وتهز رأسك عنـد طرح نقاط رئيسة ، ومن الطرق الأخرى تدوين بعض الملاحظات مــن وقـت لآخر ، ولكن لا تفعل هذا على حساب فقدان التواصل البصــرى بـالعين مــع الشخص الذى يتحدث معك .

7- عليك أن تقدم تغذية استرجاعية

بإعادة شرح ما سمعته وكذلك المتابعة بأسئلة اعتمادا على المعلومات الجديدة.

ويمكن أن تحقــق ذلك ببساطة إذا قلت دعنى اعرف إذا كنت قد فــهمت ، ثــم تطرح هذا السؤال : بعــد إعادة ما سمعت ، هل فهمت ما قلته بشكل صحيح ؟ هذه العبارات وهذه الكلمات تشعر المتحدث إليــك علــى الفــور بــأنك منصت مهتم لما يقولــه ، وإذا كان هناك اختلاف بيــن ما تسـترجعه ومــا قيــل ، فإنك سوف تحصل علــى التوضيح المطلــوب فــى وقتــه وفــى النقطة المحددة .

ويمكن أن تحدث أشياء هائلة عندما تظهــر للأشخــاص أنك تنصــت باهتمام وموضوعية لأن التغذية الاسترجاعية التى تقدمها تفيد أنــك تفــهمت مشكلاتهم ، وأنك تتعاطف معهم ، وعندما يحدث هذا ســوف تجد أنهم مثلـك سيبدأون فى تولى المسئولية الشخصية نحو العمل لإيجاد حــل للمشكلــة.

الخطوة الرابعة : حدد الأهداف وابتكر خطة عمل

Set the objective and innovate action plan

عندما *تأخذ وقتك لتوجيه أسئلة فعالة والإنصات* لإجاباتها أن الأشخاص سوف تجد أنهم يستجيبون وتظهر لديهم المبادأة فى تقديم الحلول الممكنة للمشكلة .
وعندما يفطون ذلك عليك أن تنصت إليهم

1-الالتزام

الناس بطبعهم لا تحب العمل نحو حل المشكلة إلا إذا كانوا طرفا فيها أو مضطرين لذلك ، وحقيقة الأمر أن هؤلاء الأقارب إلى المشكلة هم الأكثر احتمالا أن يأتوا بحلول عملية قابلة للتطبيق .

وعليك أن تكون على حذر ووعى عندما يقدم أحد الزملاء فى اجتماع اقتراحاً لاجتماعات دورية مع فريق العمل أو اقتراحا أو شكلا جديداً للتقارير يشمل معلومات أساسية تكون الناس بحاجة إليها ، لأن هذا الشخص يكون قد أعطى لك خطة عمل أنت بحاجة إليها لحل مشكلة الصراع .

وعند تحديد الأهداف تذكر أنها يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وعليك أن تسأل هؤلاء المتورطين فى الصراع وتطلب منهم المساعدة فى تحديد الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف ، لكى تكتسب الالتزام وتؤكد على الفهم والاستيعاب .

لاحظ أن العامل المشترك فى خطة العمل السابق ذكرهـا هـو الاتصـالات الجيدة لأن الناس بشكل طبيعى لديهم اتجاه الذى يفترضون فيـه ان الآخريـن يفكرون ، وعلى الرغم من أن خطط العمل الناجحة عادة ما تركز على طـرق تغيير السلوكيات أو الإجراءات إلا أنـها دائمـاً وغالبـاً مـا تشـتمل علـى استراتيجيات لتحسين الاتصالات .

وإذا أردت أن تتجنب أى صراعات محتملـة وترفـع الـروح المعنويـة للموظفين ، عليك أن تحسن من وضوح واستمرارية الاتصالات بيـن الأقسـام والإدارات المختلفة .

وأخيرا لا تنهى الاجتماع حتى ترى هل تمت الاتصالات فيـه بشـكل صحيح واسأل هل كل واحد متفق على المشكلـة التى تم تحديدها ، وعليـك أن تكشف هل الجميع يرون أن خطة العمل التى ناقشتها هـى الصحيحـة ، ولا تقع فى خطأ السير على خطة عمـل كالقطـار بينمـا بعـض أو كـل الأشخـاص لا يؤمنون إيمانا كاملا بها وعليـك أن تطلب من كـل واحـد وتسأله عن الالتزام الصادق معك وإذا استشعـرت أن هذا غير موجود عليك تفتح الباب لمزيد من المناقشة فى الاجتمـاع .

الخطوة الخامسة : المتابعة

Follow-up

عندمـــا تصـــل لهـــذه النقطـــة مـــن دورة إدارة الصراع قد تشـــعر بأنك قمت بكل شيء ، فقد توليت المسئوليـــة الشخصيـــة للتعامـــل مـــع الصراع ، وقد عقدت الاجتماعات لمناقشة وتحديـــد المشكلـــــة الحقيقيـة حيث طرحت الأسئلة الصحيحـــة والمناســبة واستمعـــت بالإنصات لمـا يقولـــه الأشخاص ، وبعد ذلك اتخذتم القرار معا ، والتزمتـــــم بـــالأهداف وخطـــة العمـــل التـــى سوف توجه نحو هذه الأهـــداف .

إذن ماذا سيبقى للإجابة علـــى هذا السؤال ، عليك أن تفكر للحظـــة فـــى كل العوائق الممكنة التى يمكـــن أن تقابلها ، وان تحاول تنفيذ خطـــة العمل بعـــد ذلك أيضا فإن الحماس وروح الزمالـــة والصداقـــة الحميمـة التى نشأت فـــى اجتماعك الأول قد تتلاشى شيئاً ما ، ويحـــل محلـــها بعـد المشاعر والسلوكيـــات التى قد تسبب الصـــراع الأول .

ومن خلال توقع العوائق يمكن أن تساعد على تكليـــل مجـــهوداتك بالنجاح ، ولكن لكى تفعل هذا فإنك بحاجة إلي أن تقرر إجـــراءات المتابعة السليمة وتنفذها .

إجراءات المتابعة

1-*قبل أن تنهى اجتماعك* عليك أن تخبر زملاءك انك تريد أن تلخص ما فهمته كتابة بشأن ما قمت بتحقيقه ، ثم بعد ذلك تتفق على ميعاد وتوقيت لاجتماع المتابعة .

2-*فى خلال يوم أو يومين من اجتماعك* عليك أن ترسل إشارة تشكر فيها المشاركين على ما قدموا ، وتفحص خطوات خطة العمل التى وافقت عليها كما فهمتها ، وعليك أن تكون محدداً فى هذا الصدد ، وإذا كان هناك مهام أسندتها لآخرين ، عليك أن تتابعها وتدرج التواريخ التى اتفق على إنجاز هذه المسئوليات فيها ، ثم اطلب تغذية استرجاعية بعد ذلك ، وعليك أن تخبر الزملاء انك لا تنظر إلى اجتماعك معهم على أنه نهاية الطريق ، ولكنه بداية مجهودات جماعية جديدة وايجابية ومتناسقة نحو هدفكم المشترك . *وحيث انك تدرك أن الاتصال المفتوح هو مفتاح مهم فى الصراع ووجوده فى المقام الأول ، تأكد أن كل واحد يعنى ويدرك تماما أن بابك مفتوح دائما له .*

3-*وأخيرا عليك أن تدرج تاريخ* وتوقيت ومكان أو لقاء متابعة مع بعضكم البعض .

فى هذه الحالة سوف تشعر أنك فعلت كل شيء وستجد أن المسئولية والروح التوكيدية والإخلاص الذى أظهرته أثناء عملية إدارة الصراع سوف تؤتى أكلها ، وسوف تستثمر لصالحك ولصالح المنظمة وذلك مع تحسين الاتصالات ودفع الروح المعنوية وكذلك الإنتاجية .

الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

Cases & applications



الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

Cases & applications

أولاً ... حالة السكرتيرة وسيلة الطناش

ثانياً ... تمرين سوء الفهم يؤدى إلى كشف الأوراق فى مكان العمل .

ثالثاً ... تمرين الثقة والخيانة والمناقشة فى العلاقات بين الفرد والآخرين



أولا : حالة وسيلة الطناش

The case of the secretary Mrs. Absent-Minded

أنت مشرف العمل فى أحد الأقسام وتقوم الآنسة وسيلة الطناش بأعمال السكرتارية الخاصة بالقسم الذى تشرف عليه .

ووسيلة بطيئة فى عملها لدرجة إنها أقل من الحد الأدنى فى الكفاءة . ونتيجة لملاحظاتك لها أثناء العمل تحدثت إليها واقترحت عليها طرق تحسين أدائها ، ولكن ذلك كان يحدث دون وجود تأثير واضح عليها .

ولاحظت أن السكرتيرة وسيلة الطناش تشعر بالضيق عندما تشرع فى التحدث إليها فى عملها .

وقد حاولت بينك وبين نفسك أن تحدد الخلاف بينكما فتوصلت للآتى :-

1-إن وسيلة وأنت لكما مقاييس مختلفة للعمل المقبول.
2-الحدث الذى أثارها هو قيامك بلفت انتباهها لذلك .
3-عدم استعدادها للتحدث معك فى هذا الموضوع وقد يكون السبب فى ذلك هو عدم قدرتها على لقيام بأفضل من ذلك .



4-وصفت لنفسك عدة خيارات لمعالجة هذا الموقف وعدم تحوله لصراع .

- يقوم شخص آخر بعملها .
- تقوم أنت بتنفيذ وظيفتها .
- تقوم بفحص توقعاتك بشأن عملها .

5-تتمثل نتائج عدم تعاملك مع هذا الخلاف فى :-

- استمرار شعورك بالضيق .
- تتركها حتى يتم فصلها .

والسؤال الآن لك كمشرف على وسيلة . هـل أنت مستعد لاستغلال الفرصة لكى تترك وسيلة العمل ؟ أم أن عليك التعايش مع هذا الخلاف ؟اشرح كيف ؟



ثانيا : تمرين سوء الفهم يؤدى لكشف الأوراق في مجال العمل

The Misunderstanding Exercise to expose hidden thoughts in work place

في إحدى *شركات الحاسب الآلي* شارك سبعة عاملين فى التفتيش على دوائر الحاسب الآلي .

أحد العاملين ويدعى *فهيم السريع* كان على خلاف مع رئيسته المباشرة *أمنية العقاد* التى كانت تعمل في السابق في الإدارة ، ومن عادة فهيم اختبار أكثر من دائرة في وقت واحد وكان غنى أثناء العمل ، وكان هذا يجعله يعمل بسرعة ، ويكون معدل عمله أفضل ومع ان عمله يحتاج إلى مزيد من التركيز في عمليات التفتيش والرقابة ، لكنه كان أحيانا يترك مكان عمله مبكرا لعدة دقائق لشراء بعض الأشياء لنفسه أو لزملاء الآخرين . وقد لاحظت *أمنية* ذلك وقالت لفهيم إنها لا توافق على ذلك وتريد منه أن يتوقف عنها .

وقد أدى ذلك لحدوث خلاف بين *فهيم وأمنية* ووصل الأمر إلى إدارة شئون الأفراد ، وهذا ما قاله كل من هيلين وبوب لممثل الإدارة .

وقد قال *فهيم السريع* إنه يقوم بفحص اكثر من دائرة فى وقت واحد ان هذا عمل قانونى تماما ، ودائما كنا نفعل ذلك *وأمنية* على علم به بالرغم من أنها تزعم أن هذا يعتبر نوعاً من الغش للشركة .

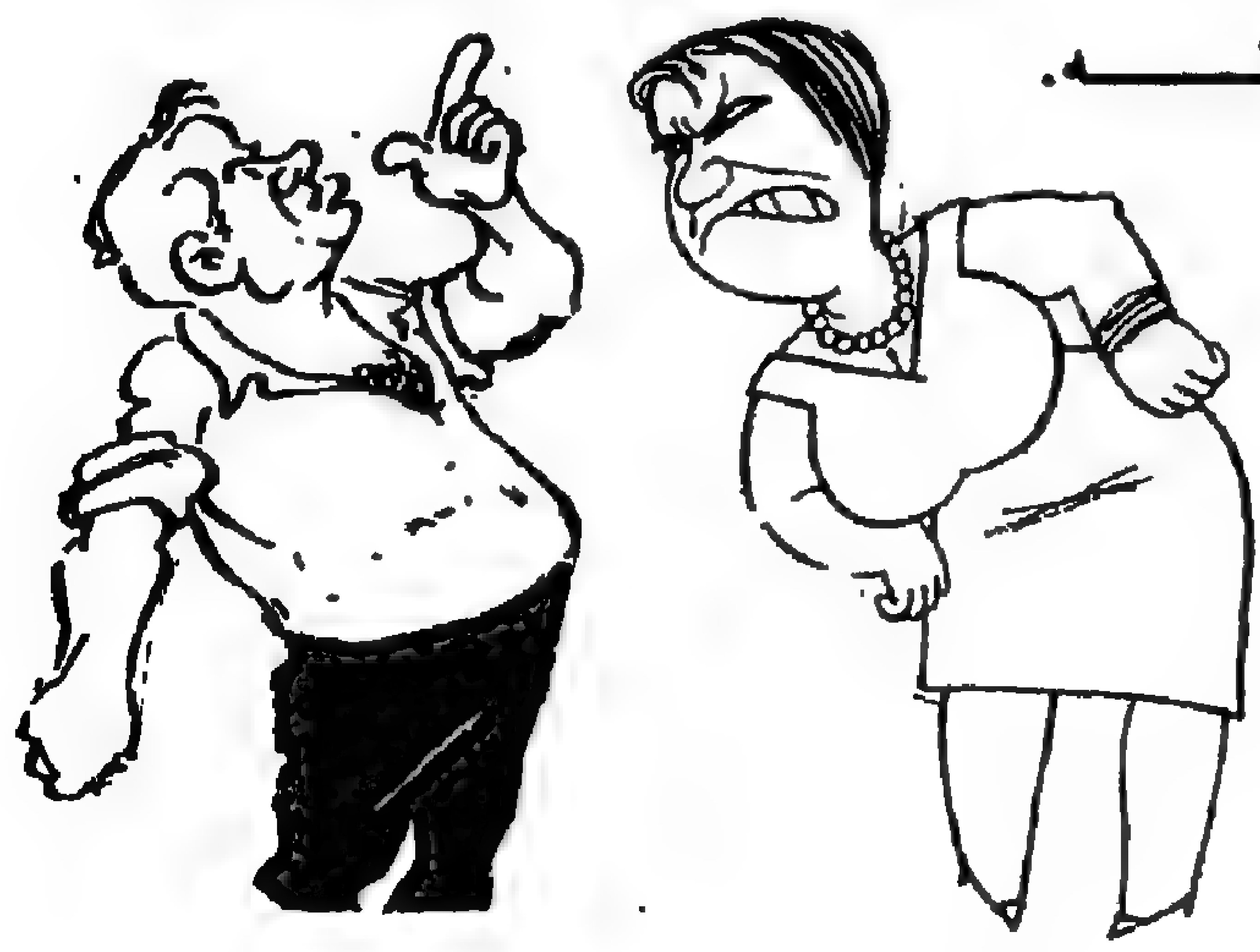
وعندما جاءت *أمنية* تناقشنى فى هذا الأمر تكلمت معى بسخرية واحتقار ، وكل ما أريده أن أتعامل كرجل مسئول وليس تلميذ يوبخه أستاذه وأنا اعرف *أمنية* قبل أن تترقى ، فقد كانت ودوده للغاية ويبدو أنها عندما أصبحت مسئولة عن إدارة الموظفين لم تنجح فى ذلك حيث ان الأمر يمثل بعض الصعوبة لها . وعندما تعمدت ان تتعامل معى بهذا الأسلوب تقدمت بشكوى للإدارة لان ما أقوم به منصوص عليه فى عقد العمل الخاص بى ، ومع ذلك فقد شعرت بالإحباط وأريد أن انتقل من هذه المجموعة بأى شكل .

وسوف أفعل كل ما أستطيع إذا أجبرتنى على البقاء معها فى العمل ، وأنا واثق أن الحق معى فعندما سألها مندوب الإدارة عن شكواى تراجعت عن اتهامها لى ، وأنا ذكرت لمندوب الإدارة انه يجوز لى استخدام أية طريقة فى العمل لإنجازه فى اقل وقت ما دامت جودة العمل لن تتأثر أما بالنسبة لمسالة الغناء أثناء العمل فهى لا تسبب مضايقة للعاملين حيث انهم يستمتعون بصوتى ولا يسبب لهم أي ، إزعاج

بل العكس أن ذلك يجعلني اكثر تركيزا واستقرار وأخيرا قال *فهيم السريع* أن نقله هو الحل أما إذا بقى في مكانه فسوف تكون هناك مشكلات .

قد قالت *وأمنية العقاد* لمندوب الإدارة أقوال مختلفة عن التي قالها *فهيم* ، حيث ذكرت أن *فهيم* يقوم باختيار دائرتين في وقت واحد وبطريقة ليست كافية ، لأن الوقت المستغرق في الفحص قليل ، وكان يجب أن الفت نظره لذلك ، وقد أنذرته أنني سوف أحول الأمر للرئيس الأعلى لينظر في أمر فصله من العمل ، وأنا أعتقد أنه يعاني بعض الخلل العقلي .

ولا أدرى لماذا يكن لي هذه المشاعر البغيضة وهو ليس لدية أي وازع أو إحساس بالالتزام ، وبالإضافة إلي أنه يحرض بقية العاملين إلى لقيام بنفس تصرفاته وقد حذرته من ذلك عدة مرات والكلمات لم تعد تجدى معه ، وقد طلب منى نقله ولن أجيبه وأنا أرى فصله.



والآن عليك أن تدرس الصراع بين فهيم السريع وأمنية العقاد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ما رأيك فيما حدث بين فهيم وأمنية ؟
- ما هى النتائج المحتملة إذا استثمرت الأشياء على هذا النحو ؟
- كيف يمكن تحسين الأوضاع ؟

تعامل مع الموقف فى إطار

1- تحديد شكل مراحل الصراع .

- تحليل الدفاعات وأسباب الصراع .
- نافذة جوهارى .
- كيف يتم التوافق مع المواقف ؟
- الكذب والخداع .
- الأساليب السلوكية .
- الأسلوب المناسب لإدارة الصراع .



ثالثا : تمريــن الثقــة والخيانــة والمنافســة فــي العلاقات بين الفرد والآخرين

Confidence & Treachery Exercise & the relation between individual and others

يهدف هذا التمرين إلي

1-كسب تأثيرات الثقة والخيانة .

2-إظهار تأثيرات المناقشة بين الأشخاص في العمل .

3-كشف بناء الثقة والتعاون في العلاقات .

يتم تقسيم المجموعة إلي فريقين يقوم كل فريق باختيار إمـــا أ ، ب واعتمـــادا على تنبؤ بما سيقوم به الفريق الآخر في نفس المؤسسة على أن يكـــون كـــل فريق بعيداً عن الآخر أثناء تحديده للخيارات المطلوبة ، بحيث يستطيع أفـــراد كل فريق المناقشة بحرية .

يقوم كل فريق بالتفاوض مع الطرف الآخر ، وذلك في مكان خاص للتفـــاوض مع مندوب أو أكثر من كل فريق ، والقرارات الفعلية للجولة التالية تتـــم فقـــط من خلال اجتماع أعضاء الفريق بعد الرجوع في المفاوضات .

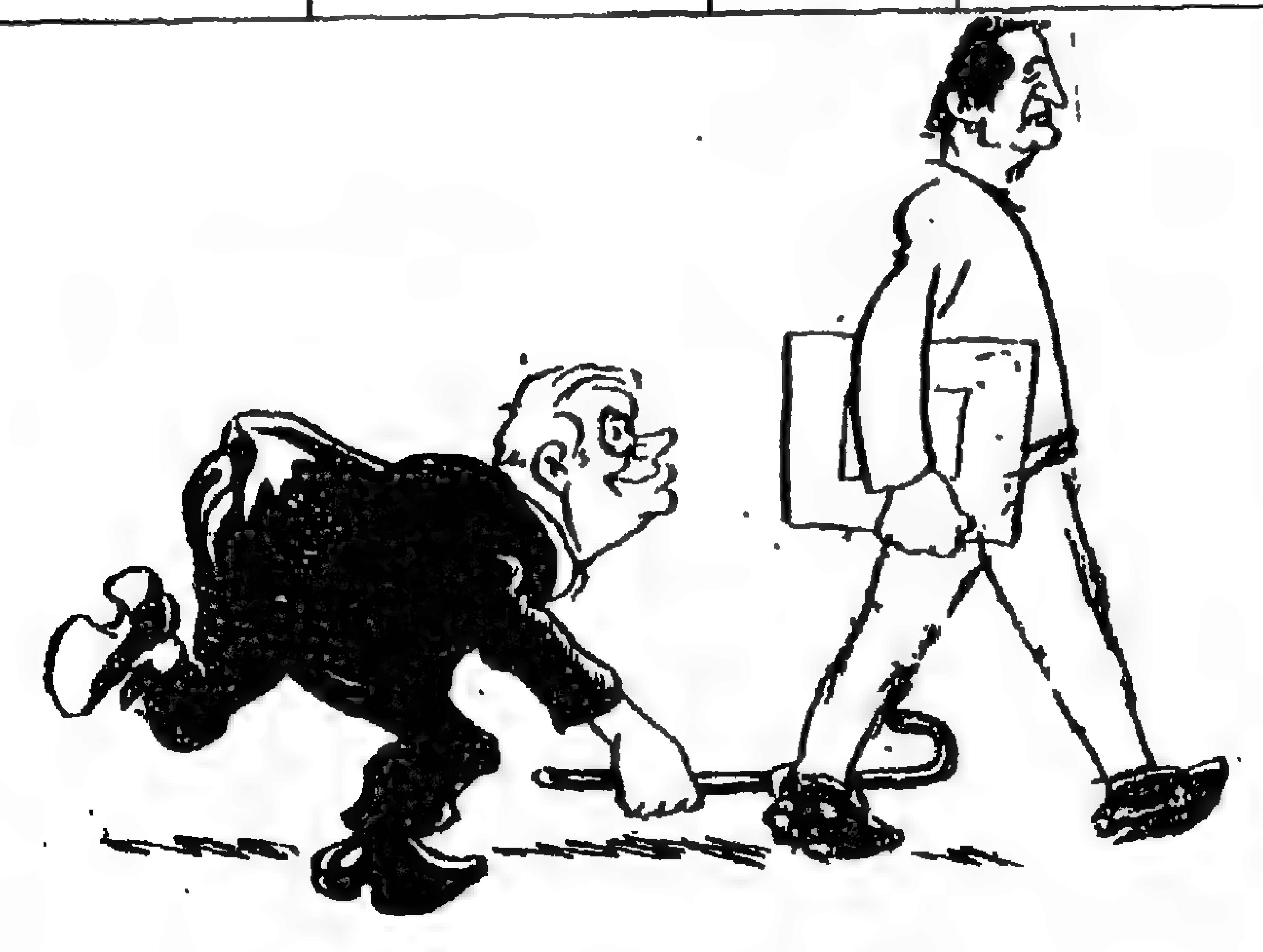
ويجب أن يوضح لكل فرقة أن هناك 10 دقائق فقط لكى تنظم نفسها وتحدد أهدافها ، وكل جولة قرار 3 دقائق وكل نافذة تفاوض 5 دقائق

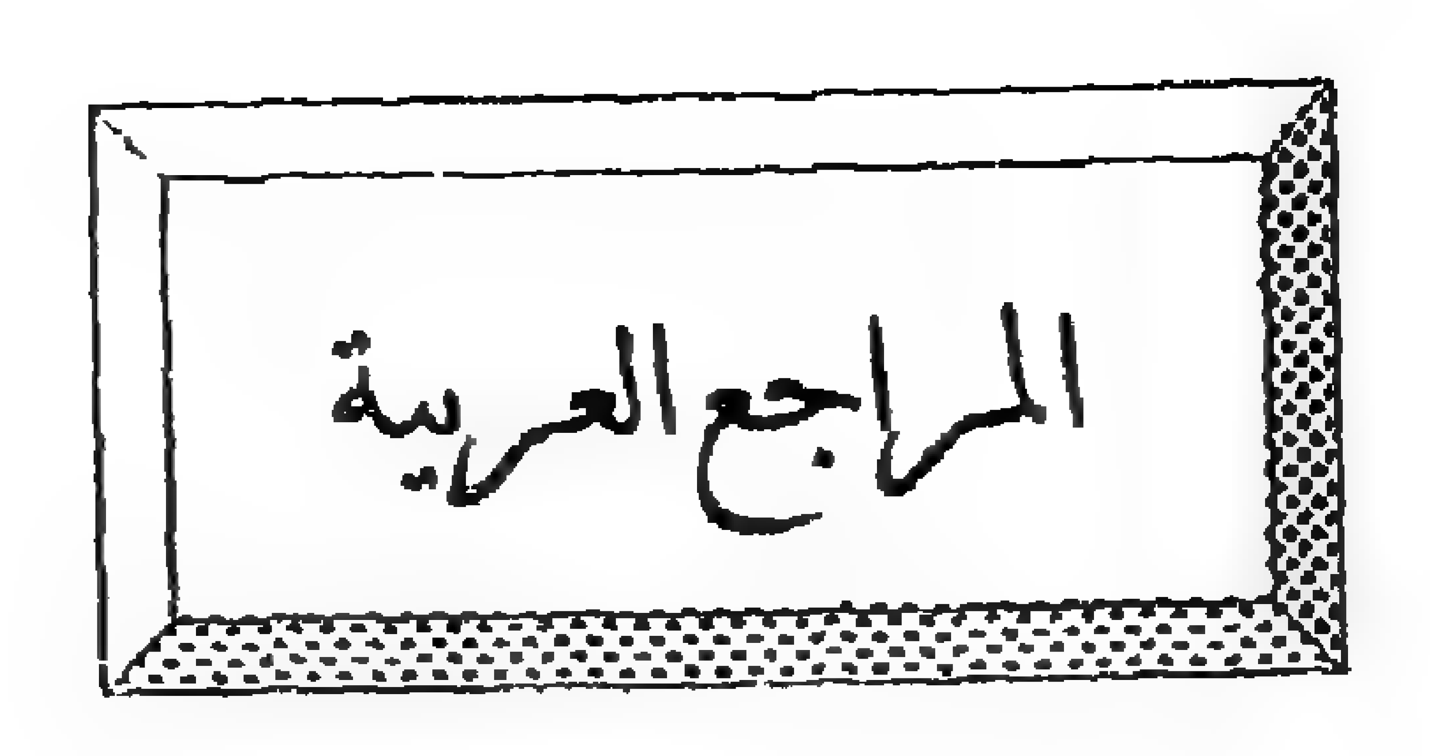
- تقوم كل فرقة بالاحتفاظ بفعالها التراكمية على بطاقة المعدلات (النقاط)
- يقوم المدرب أو الموجه أو قائد المناقشات بالاحتفاظ بنقاط المؤسسة مع اللوحة .
- يمثل الاختيار (أ) زيادة هامش الربح.
- يمثل الاختيار (ب) زيادة الجودة .

يوضح أن هناك مفاوضات بين الفرق قبل الجولات 2، 4، 6، مع ملاحظة الجدول التالى .

4 (أ)	يخسر 100 نقطة للطرفين – (100)	
3 (أ)	يكسب 100 نقطة للطرفين + (100)	
1 (ب)	يخسر 300 نقطة للطرفين – (300)	
2 (أ)	يكسب 200 نقطة للطرفين + (200)	
2 (ب)	يخسر 200 نقطة للطرفين – (200)	
1 (أ)	يكسب 300 نقطة للطرفين + (3003)	
3 (ب)	يخسر 100 نقطة للطرفين – (100)	
4 (ب)	يخسر 100 نقطة للطرفين + (100)	

الجولة	الفريق الأول	النتيجة	الفريق الثاني	النتيجة
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				





1- ج .ب هورغ واخرون ، الجماعة - السلطة والاتصال ترجمة نظـــر جاهل ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيرت 1991

2- روبير بابير ، الدليل العملى للقيادات الإدارية ترجمة تمام الســـاحلى ، المؤسسة الجمعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1992.

3- صبحى عبد الحفيظ (دكتور) سيكولوجية العمل والعلاقات الإداريـــــة ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة 1984

4- و.جال دتكان ، أفكار عظيمة فلا الإدارة ترجمـــة محمـــد الحديـــدى ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1993

5- كيت كيفان ، تنظيم وتفعيل الذات ، مراكز التقريب والترجمة ، الـــدار العربية للعلوم بيروت ، 1995 .

6-كامل محمد المغربى (دكتور) السلوك التنظيمى ، مفاهيم سلوك الفـــرد والجماعة فى التنظيم دار الفكر والنشر للتوزيـــــع – عمـــان – الأردن 1993.

7-محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مـــــهارات إدارة الأداء ، مركـــز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1997

8- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات تحديث ونقل الخـــبرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1997

9- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات العمــــل الجمـــاعى ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1998



المراجع

1-Jim Murphy, Manging Cnflict at work Amrican Media publishing U.S.A. 1997

2-Jamesl. Bowditch and others, tohn wilfy & sons, inc, U.S.A. 1997

3-Wayne F.cascio Managing Human Resources, Mc Graw – Hill, Inc , U.S.A. 1994

4-Robert E. Coffey and others Management and organizational behaviour, austen press U.S.A. 1994

5-Hunger wheelen, strategic Management Adduson 0 wesley publishing compauy U.S.A. 1995



الباب الأول

الصراع المفهوم ... والمراحل

الباب الثانى

الفرد والصراع الداخلى

الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

الباب الرابـع

الصـراع التنظيمى

الباب الخامس

إدارة الصـراع مع الذات مع الآخرين

الباب السادس

إدارة الصراع التنظيمى

الباب السابع

الخطوات العملية لإدارة وحسـم الصـراع

الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

إصدارات عام 2000- 2001

أولا - مجموعة جديدة من تطوير الأداء فى الطريق إليك

23-مهارات مواجهة الشائعات

حماية الأفراد والمنظمات من اثر الشائعات

24-مهارات إدارة منظمات الأعمال

العولمة وأثرها على السلوك الإدارى

ثانيا موسوعـــــــــة التدريب

من مركز تطوير الأداء والتنمية

تأليف دكتور / محمد عبد الغنى حسن هلال

مجموعة الكتب (12 -كتاب) التي تحوى أحدث المفاهيم العلمية والتطبيقات والخبرات العملية فى مجال التدريب مع التمارين والتطبيقات

1-أساسيات ومبادئ التدريب.

2-دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب.

3-أساليب المشاركة الفعالة فى التدريب.

4-المعنيات السمعية والبصرية.

5-تصميم وأعداد المناهج التدريبية.

6-إنتاج وكتابة المواد التدريبية.

7-الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية.

8-إدارة وحدات ومركز التدريب.

9-مهارات التدريب أثناء العمل.

10-متابعة وتقييم نشاط التدريب وتقيم النتائج

11-المدرب الفعال.

12-تطبيق معايير الجودة الشاملة فى التدريب.



دكتور : محمد عبدالغني حسن هلال

- دكتوراه في الإقتصاد من المجر .
- خبير التدريب بالأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية) .
- خبير وأستاذ في قسم التعليم والتدريب والإرشاد بالمعهد العالي للتعاون الزراعي .
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية في اليمن - السودان - الأردن - الكويت - السعودية - ليبيا - سوريا .
- محاضراً ومدرباً مع المنظمات المحلية والدولية في مجالات التنمية الاجتماعية بالداخل والخارج .
- محاضراً ومدرباً بالجامعة الأمريكية والمنظمات المحلية الخاصة والحكومية .
- حاصل على دورات إعداد المدربين في أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين - الفلبين - المجر - تشيكوسلوفاكيا - كينيا .

